

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**SUOMALAISTEN UPSEERIEN KOKEMUKSIA MONIKANSALLISEN TOIMIS-
TON JOHTAMISESTA KRIISINHALLINTAOPERAATIOSSA**

Pro gradu -tutkimus

Yliluutnantti
Sakari Hietanen

Sotatieteiden maisterikurssi 2
Maasotalinja

Huhtikuu 2013

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
Sotatieteiden maisterikurssi 2	Maasotalinja
Tekijä	
Yliluutnantti Sakari Hietanen	
Tutkielman nimi	
Suomalaisten upseerien kokemuksia monikansallisen toimiston johtamisesta kriisinhallintaoperaatioissa	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Johtaminen	Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika	
Huhtikuu 2013	Tekstisivuja 91 Liitesivuja 4
TIIVISTELMÄ	
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää suomalaisten upseerien kokemuksia monikansallisen toimiston johtamisesta kriisinhallintaoperaatioissa. Tutkimus oli kvalitatiivinen ja aineisto kerättiin sähköpostitse avoimella strukturoimattomalla kyselyllä. Kyselyyn osallistui 22 kriisinhallintaoperaatioissa toimiston päällikön tehtävissä ollutta upseeria. Tutkimuksen aineiston-analyysimenetelmänä toimi fenomenologinen analyysi.</p> <p>Tutkimuksen keskiössä oli kriisihallintaoperaation toimintaympäristö, jota tarkasteltiin tutkimuksen pääkäsitteiden avulla. Pääkäsitteitä tässä tutkimuksessa olivat johtaminen, kriisinhallinta ja kokemukset. Johtamista käsiteltiin johtamisen nelikentän näkökulmasta, kun taas kriisinhallintaa käsiteltiin sen eri määritelmien, sen toimintaympäristön ja tutkimukseen osallistuneiden upseerien eri kriisinhallintaoperaatioiden avulla.</p> <p>Tuloksissa korostui erityisesti ”pehmeän” syväjohtamisen mukaisen johtamistavan omaksuminen. Syväjohtamisen mukainen johtamistapa helpotti myös asioiden johtamista, jossa esimies pystyi antamaan alaisilleen vastuulleen ja hoidettavakseen heidän osaamistaan vastaavia tehtäviä. Monikansallisen toimiston organisaatiokulttuurin muodostumisessa ja muokkaamisessa toimiston päälliköllä on merkittävä rooli. Tähän vaikuttavat toimiston eri kansallisuudet, jotka tuovat mukanaan omat työskentelytavat ja kulttuurit. Toimistot suoriutuvat onnistuneesti tehtävistään, mikäli jokainen henkilö täyttää tehtävän vaatimat osaamisvaatimukset. Kriisinhallintaoperaation monikansalliseen organisaatorakenteeseen vaikuttavat kansalliset organisaatorakenteet, joka toimiston päällikön tulee ottaa huomioon toiminnassaan. Vuoro-vaikutuksen toimivuus esimiehen ja alaisten välillä koettiin tärkeäksi toimiston johtamisessa. Kaikkiin johtamisen nelikentän osa-alueisiin vaikutti alaisten ja toimiston päällikön osaaminen sekä kielitaito. Nämä olivat kriittisiä asioita tehtävistä suoriutumiseen.</p> <p>Kokonaiskuvan kannalta voidaan sanoa, että tämän tutkimuksen tulokset toivat esille hyviä kehittämisehdotuksia siitä, miten esimiestasotehtäviin lähtevien upseerien tulisi valmistautua kriisinhallintaoperaatioihin monikansallisessa työympäristössä ja millaisiin asioihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota esimerkiksi rotaatiokoulutuksessa. Tämän tutkimuksen tulokset ja tuotokset tulevat helpottamaan suomalaisten upseerien monikansallisen toimiston johtamista kriisinhallintaoperaatioissa.</p>	
AVAINSANAT	
Johtaminen, kriisinhallinta, rauhanturvaaminen, kokemus, johtamisen nelikenttä, fenomenologia.	

SUOMALAISTEN UPSEERIEEN KOKEMUKSIA MONIKANSALLISEN TOIMISTON JOHTAMISESTA KRIISINHALLINTAOPERAATIOSSA

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	4
2.1	Tutkimustehtävä, tutkimusongelma ja viitekehys	4
2.2	Aikaisempi tutkimus aiheesta	6
2.3	Keskeiset käsitteet	9
2.3.1	Johtaminen	9
2.3.2	Kriisinhallinta	11
2.3.3	Kokemus	13
2.4	Tutkimuksen ontologiset ja epistemologiset perusteet	14
2.5	Tutkimusmenetelmät	14
2.6	Fenomenologinen aineiston analyysi	17
3	JOHTAMINEN KRIISINHALLINTAOPERAATIOSSA	20
3.1	Johtaminen (management)	22
3.2	Johtajuus (leadership)	23
3.3	Organisaatorakenne	25
3.4	Organisaatiokulttuuri	26
3.5	Johtamisen nelikentän keskinäisriippuvuudet ja painotukset eri toimintaympäristöissä	28
4	RAUHANTURVAAMISESTA KRIISINHALLINTAAN	31
4.1	Laki kriisinhallinnasta	32
4.2	Kyselyyn osallistuvien kriisinhallintaoperaatiot	33
4.3	Monikansallinen toimisto kriisinhallintaoperaation organisaatiossa	34
5	AINEISTON ANALYYSI JA TUTKIMUKSEN TULOKSET	36
5.1	Yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostaminen	36
5.2	Yleisen merkitysverkoston muodostaminen	46
5.3	Yleinen merkitysverkosto – suomalaisten upseereiden kokemukset monikansallisen toimiston johtamisesta kriisinhallintaoperaatioissa sisältöalueittain	51
5.3.1	Organisaatorakenne	51
5.3.2	Organisaatiokulttuuri	57
5.3.3	Johtajuus (leadership)	64
5.3.4	Johtaminen (management)	70
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu	77
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	83
6.1	Pohdinta	83
6.2	Johtopäätökset	88
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	90
	LÄHTEET	92
	LIITTEET	98

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELOLUETTELO

Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys.....	5
Kuva 2. Johtamisen nelikenttä (alkuperäistä kuvaa mukailleen).....	20
Kuva 3. Syväjohtamisen malli	24
Kuva 4. Johtamisen osa-alueet eri toimintaympäristöissä	30

LYHENTEET

ACOS	Assistant Chief of Staff
ANA	the Afghan National Army
ANP	the Afghan Police
ANSF	the Afghan National Security Forces
CIMIC	Civil Military Cooperation
DACOS	Deputy Assistant Chief of Staff
EU	Euroopan Unioni
EUFOR	European Union Force
EU NAVFOR	European Union Naval Force
FINGOP	Finland Guidelines for Operational Planning
GOP	Guidelines for Operational Planning
KFOR	Kosovo Force
IFOR	Implementation Force
ISAF	International Security Assistance Force
MTNF(C)	Multi-National Task Force (Center)
NATO	North Atlantic Treaty Organization (Pohjois-Atlantin Liitto)
OEF	Operation Enduring Freedom
SFOR	Stabilisation Force
UNEF1	United Nations Emergency Force 1
UNPROFOR	United Nations Protection Force
YK	Yhdistyneet Kansakunnat

SUOMALAISTEN UPSEERIEN KOKEMUKSIA MONIKANSALLISEN TOIMISTON JOHTAMISESTA KRIISINHALLINTAOPERAATIOSSA

1 JOHDANTO

Suomalaiset ovat osallistuneet YK:n (Yhdistyneet Kansakunnat) rauhanturvaamisoperaatioihin lähes 60 vuoden ajan, vuodesta 1956 lähtien¹. Näihin 60 vuoteen mahtuu paljon maailman sotahistoriaan liittyviä konflikteja, joiden yhteiskunnan uudelleen rakentamisessa on suomalaisilla upseereilla ollut pieni, mutta tärkeä rooli. Perinteinen YK:n rauhanturvaamisoperaatio koostuu kahden maan välisen aseleposopimuksen valvomisesta, kuten esimerkiksi UNIFIL-operaatioissa Libanonissa on vuodesta 1978 lähtien ollut.²

YK:n rauhanturvaamisoperaatioihin osallistuminen muuttui kuitenkin 1990-luvun alussa, kun entisen Jugoslavian alueella olleet YK:n rauhanturvaamisoperaatiot koettiin kykenemättömiksi vastaamaan alueella oleviin konflikteihin. Ensimmäistä kertaa rauhanturvaamisen historiasa oli meneillään rauhanturvaamisoperaatio, jonka osapuolina olivat entisen Jugoslavian alueella sisällissodan osapuolet, joita ei välttämättä voinut edes tunnistaa. Entisen Jugoslavian alueella, Bosniassa, YK:n mandaatilla vuonna 1995 käynnistynyttä NATO-johtoista (North Atlantic Treaty Organization, Pohjois-Atlantin Liitto) IFOR-operaatiota (Implementation Force) pidetään yleisesti käännekohtana rauhanturvaamisessa. Kyseisen operaation yhteydessä rauhanturvaaminen kehittyi moni-ilmeiseksi kriisinhallinnaksi.³

1 Edilex lakitietopalvelu, <http://www.edilex.fi/virallistieto/he/19950185>, viitattu 8.12.2011

2 Puolustusvoimat, Kansainvälinen kriisinhallinta, <http://www.puolustusvoimat.fi>, viitattu 20.10.2012

3 Holma, Heikki, Rauhanturvaamisesta kriisinhallintaa, Osa 1, Rauhanturvaajaliitto, http://www.rauhanturvaajaliitto.fi/lehti/2_00/holma.htm, viitattu 8.12.2011

Kriisinhallintaoperaatioiden luonteen muuttuminen edellä mainitulla tavalla on vaikuttanut myös suomalaisten upseerien toimintaympäristöön kriisinhallintaoperaatioissa, sillä siitä on tullut entistä kansainvälisempi. Johtamisen haasteet eroavat perinteiseen muiden suomalaisten johtamiseen verrattuna, sillä samassa toimistossa voi olla upseereja useastakin eri maasta. Muilla toimistossa olevilla upseereilla on eri koulutus, kulttuuri ja toimintatavat tehdä töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Näiden erilaisten taustojen valossa työskentely voi olla haastavaa. Lisäksi jo pelkästään yhteisen kielen löytyminen ja sen hallinta voi olla haasteellista.

Kiinnostukseni tutkimukselle syntyi palvellessani kriisinhallintaoperaatiossa Kosovossa vuoden ajan vuonna 2008–2009. Kuuluin Suomen Kriisinhallintajoukko Kosovossa (SKJK) – osastoon ja toimin Kosovo Forcen (KFOR) Keskisen taisteluosaston (MNTF-C, Multi-National Task Force (Center)) monikansallisen esikunnan siviili-sotilas-yhteistyötoimistossa (G9 CIMIC, Civil Military Cooperation) projektiupseerina. Toimistossani oli johdossa suomalainen päällikkö (ACOS, Assistant Chief of Staff) ja Tsekin tasavallasta kotoisin oleva varapäällikkö (DACOS, Deputy Assistant Chief of Staff). Lisäksi toimistossa oli yksi irlantilainen ja yksi slovakialainen upseeri. Vaikka toimiston henki oli hyvä ja luottamuksellinen, oli monikansallisessa toimistossa työskentelyssä myös omat haasteensa. Kaikilla samassa toimistossa työskennelleillä upseereilla oli takana erilainen sotilaskoulutus ja oman edustamansa maan sotilaskulttuuri. Lisäksi kansalliset intressit vaikuttivat jonkin verran toimiston työskentelyyn. Hyvän ja opettavaisen kokemuksen perusteella päätin tehdä tutkimukseni monikansallisen toimiston johtamisesta kriisinhallintaoperaatiossa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kerätä suomalaisten upseerien kokemuksia monikansallisen toimiston johtamisesta kriisinhallintaoperaatiossa. Tähän kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen aineisto kerättiin avoimella strukturoimattomalla kyselyllä. Tällä tavoin minun ennakkokäsitykseni aiheesta eivät vaikuttaneet vastauksiin ja toisaalta sain kokemuksia useammalta eri upseerilta kuin mitä esimerkiksi teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä käyttäen olisin saanut. Tämä toi myös vaihtelua vastauksiin.

Rajauksena aineiston hankkimiseen oli, että upseerin oli tullut toimia monikansallisen toimiston päällikkönä (ACOS) 2000-luvulla olleessa kriisinhallintaoperaatiossa. Päätin rajata toimiston varapäällikön (DACOS) tehtävissä olleet upseerit pois, koska heidän roolinsa on johtaa toimistoa vain varsinaisten toimiston päälliköiden ollessa estyneitä tai heidän toimiessa toimiston päällikön sijaisena. Kriisinhallintaoperaatiot rajasin 2000-luvulla olleisiin, jotta aineistoa voidaan käsitellä edelleen ajankohtaisena ja operaatiot ovat luonteeltaan edelleen samankaltaisia.

Tutkimuksessa käytin aineiston analyysimenetelmänä fenomenologista analyysimenetelmää, jonka soveltuvuus erityisesti kokemusten tutkimiseen on hyvä. Fenomenologiseen analyysimenetelmään kuuluu olennaisena osana sulkeistaminen, jolloin minun täytyi tutkijana sulkeistaa aiemmat kokemukseni aiheesta ja lähestyä aiheeseen mahdollisimman objektiivisesti. Tässä minua auttoi aineistonkeruumenetelmänä käyttämä avoin strukturoimaton kysely.

Oman kokemukseni pohjalta lähtenyt ensisijainen kiinnostus aiheen tutkimiseen ei ollut ainoa motiivi tämän tutkimuksen tekemiseen, sillä minua kiehtoi myös aiheen tutkimattomuus. Varsinaisesti monikansallisen toimiston johtamista kriisinhallintaoperaatioissa tämän tutkimuksen rajauksin ei ole aiemmin tutkittu, mutta monia kriisinhallintaoperaatioihin liittyviä tutkimuksia on kuitenkin tehty. Näistä tutkimuksista kerron enemmän luvussa kaksi. Aihe on mielestäni tärkeä, sillä voidaan olettaa, että tulevaisuudessa kriisinhallintaoperaatiot eivät tule nykyyhetkestä helpottumaan. Tästä johtuen toimistojen sisäiset haasteet pitää tiedostaa ja niihin pitää pystyä varautumaan mahdollisesti jo ennen kriisinhallintaoperaatioon siirtymistä. Näin olleen toimiston henkilöstö voi mahdollisten sisäisten ongelmien sijaan keskittyä itse työntekoon ja tehdä töitä kriisin hallitsemiseksi.

Tutkimuksen kolme pääkäsittettä ovat otsikon mukaisesti johtaminen, kriisinhallinta ja kokemukset. Avaan pääkäsitteet seuraavissa luvuissa. Pääkäsitteet luovat myös rungon tälle tutkimukselle, joten ne sidotaan kriisinhallinnan kontekstiin myöhemmissä luvuissa. Luvussa kolme (3) sidon johtamisen kriisinhallintaoperaation toimintaympäristöön, kun taas luvussa neljä (4) avaen kriisinhallintaoperaation käsitettä lisää ja kerron tutkimukseen osallistuneiden kriisinhallintaoperaatioista, kriisinhallinnan laista Suomessa sekä monikansallisen toimiston toiminnasta yleisesti. Luvussa viisi (5) kerron tutkimuksen tuloksista, eli upseerien kokemuksista monikansallisen toimiston johtamisesta. Luku kuusi (6) sisältää tämän työn pohdinnan ja johtopäätökset tuloksista.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Suurin osa suomalaisista upseereista palvelee jossain vaiheessa uraansa kriisinhallintaoperaatioissa. Näissä eri puolilla maailmaa olevissa kriisinhallintaoperaatioissa suomalaisilla upseereilla on monia eri tehtäviä asiantuntijatehtävistä johtovastuuta sisältäviin tehtäviin. Tässä tutkimuksessa keskityttiin johtovastuuta sisältävään monikansallisen toimiston johtajan tehtäviin ja niistä saatuihin johtamiskokemuksiin. Tässä luvussa kerron tutkimuksen taustat ja rajaukset itse tutkimuksen tekemiseen.

2.1 Tutkimustehtävä, tutkimusongelma ja viitekehys

Tutkimustehtävänä tässä tutkimuksessa oli selvittää suomalaisten upseereiden kokemuksia monikansallisen toimiston johtamisesta kriisinhallintaoperaatioissa. Upseerien kokemukset saatiin selville käyttämällä avointa strukturoimatonta kyselyä. Tutkimus keskittyi tutkimuksen kohdejoukon, eli upseerien, kokemusten kuvaamiseen ja tutkimuksen tuottaman tiedon analysoimiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esille myös näkemyksiä ja uusia kehittämisehdotuksia siitä, miten esimiestasontehtäviin lähtevien upseerien tulisi valmistautua kriisinhallintaoperaatioihin monikansallisessa työympäristössä ja millaisiin asioihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota esimerkiksi rotaatiokoulutuksessa. Tämän tutkimuksen tulokset ja tuotokset tulevat helpottamaan suomalaisten upseerien monikansallisen toimiston johtamista kriisinhallintaoperaatioissa.

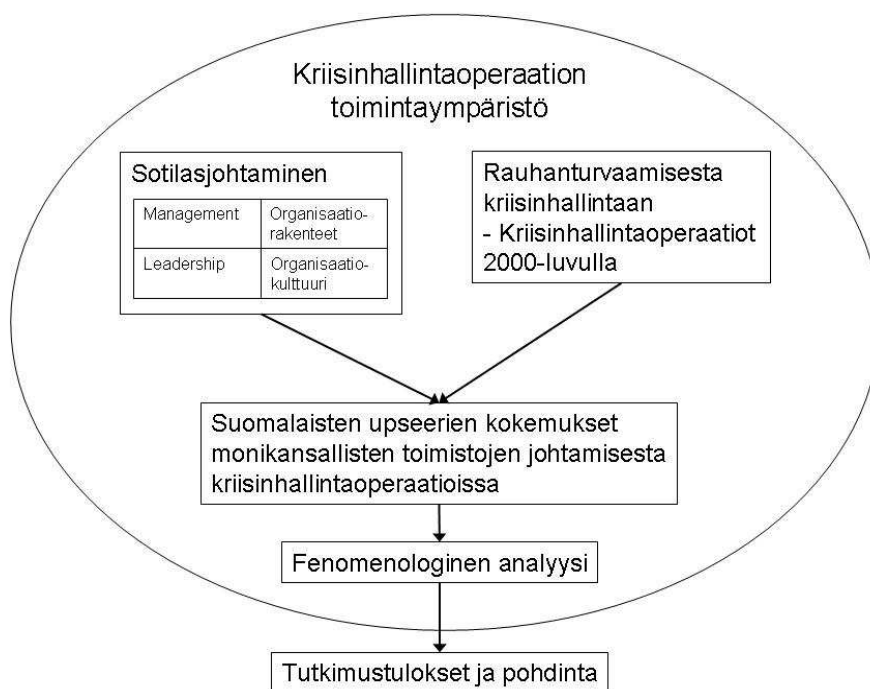
Tutkimukseen osallistuneet upseerit olivat toimineet kriisinhallintaoperaatioissa monikansallisen esikunnan toimiston päällikön (ACOS) tehtävissä. Tutkimukseen osallistuneiden upseerien kokemukset rajattiin 2000-luvulla tapahtuneisiin operaatioihin. Tämän rajauksen tein siksi, että ajan myötä myös kriisinhallintaoperaatiot, niiden kulttuurit ja ehkä jopa sotilaat ovat muuttuneet. Lisäksi 2000-luvun kriisinhallintaoperaatiot tarjoavat ajankohtaisimman tiedon sekä haastateltavien että operaatioiden luonteiden näkökulmista.

Rajasin tutkimuksen pääongelman yhteen tutkimusongelmaan seuraavalla tavalla:

”Millaisena suomalainen upseeri kokee monikansallisen toimiston johtamisen kriisinhallintaoperaatioissa?”

Tutkimuksen pääongelmaan pyrin löytämään vastaukset seuraavien alakysymysten avulla:

1. Millainen on johtamiskulttuuri ja -ympäristö monikansallisissa operaatioissa?
2. Miten henkilöstön monikulttuuriset taustat vaikuttavat työskentelyyn?
3. Millaisia haasteita on monikansallisen toimiston johtamisessa kriisinhallintaoperaatioissa?



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

Kuvassa 1 on havainnollistettu tutkimuksen viitekehys. Tutkimuksen keskiössä on kriisinhallintaoperaation toimintaympäristö, jota tarkastelen tutkimuksen pääkäsitteiden avulla. Pääkäsitteitä tässä tutkimuksessa ovat johtaminen, kriisinhallinta ja kokemukset. Nämä käsitteet määritellään myöhemmin tässä luvussa. Varsinaisissa teorialuvuissa käsittelen sotilasjohtamista johtamisen nelikentän näkökulmasta ja kuvaan kriisinhallintaa sen eri määritelmien, sen toimintaympäristön ja tutkimukseen osallistuneiden upseerien eri kriisinhallintaoperaatioiden avulla. Edellä mainittujen pääkäsitteiden laajemmalla kuvaamisella luvuissa kolme (3) ja neljä (4) korostetaan tutkimuksen kahta oleellista osaa, jotka muodostavat tutkimuksen teorian ja ovat tasavertaisia toisiinsa nähden. Näin ollen ne käsitellään omina erillisinä lukuina. Kokemuksia monikansallisen toimiston johtamisesta eli tutkimuksen tuloksia käsitellään luvussa viisi (5). Tutkimuksen tulokset saadaan fenomenologista aineistonanalyysiä hyödyntäen.

Sotilasjohtaminen jaetaan johtamisen nelikenttämalliin. Johtamisen nelikenttään kuuluvat ihmisten johtaminen eli johtajuus (leadership), organisaatiokulttuuri, asioiden johtaminen eli johtaminen (management) ja organisaatorakenteet.⁴ Johtamisen nelikenttä ei varsinaisesti ole teoria, vaan johtamisen teoreettinen viitekehys, joka kokoaa yhteen johtamisen eri osa-alueet ja niiden sisällä olevat teorat⁵. Johtamisen nelikenttämallin hyödyntäminen tässä tutkimuksessa kokosi kaikki johtamisen osa-alueet yhteen tutkimusongelmaa hyödyntäväksi, rajaamatta niitä kuitenkaan liikaa. Lisäksi koska tässä tutkimuksessa tutkin upseerien kokemuksia monikansallisen toimiston johtamisessa kriisinhallintaoperaatiossa fenomenologisen analyysimenetelmää hyödyntäen, ei upseerien johtamiskokemuksia voinut rajata koskemaan vain tiettyä johtamisen nelikentän osa-aluetta.

2.2 Aikaisempi tutkimus aiheesta

Olen tämän tutkimuksen tiedonhakuaiheessa käynyt läpi useita eri saatavilla olevia tietokantoja aikaisempien vastaavien tutkimusaiheiden osalta. On käynyt kuitenkin ilmi, että monikansallisen toimiston johtamista kriisinhallintaoperaatiossa tämän tutkimuksen sisältämällä rajauksilla ei varsinaisesti ole tutkittu aiemmin Maanpuolustuskorkeakoulussa eikä muissa suomalaisissa korkeakouluissa. Sen sijaan johtamista kriisinhallintaoperaatioiden muilla osa-alueilla on tutkittu jonkin verran aiemmin, joista osasta tietoa tämän alaluvun lopussa. Johtaminen itsessään on jo sen verran laaja tutkimusaihe useine eri lähestymis- ja tarkasteluteorioineen, että sitä on sekä Maanpuolustuskorkeakoulussa että muissa suomalaisissa korkeakouluissa tutkittu laajasti. Myös kriisinhallintaa voidaan tutkia monelta eri kantilta, joten siitä löytyy myös paljon erilaisia tutkimuksia. Tähän alalukuun olen kerännyt itselleni kaikista tärkeimmät ja tutkimukseni aiheeseen liittyvät aiemmat tutkimukset.

Kansainvälisesti tarkasteltuna kriisinhallintaan liittyvää kirjallisuutta on laajalla otteella toimittanut hollantilainen Arjen Boin. Hänen teoksensa ovat laajasti kriisinhallintaa käsitteleviä teoksia, joissa sotilaallinen kriisinhallinta on vain yksittäinen osa kriisinhallinnan laajaa käsitettä. Hän käsittelee teoksissaan kriisinhallintaa ja riskien hallintaa muun muassa työpaikan ilmapiiriongelmissa ympäristökatastrofeihin.(esim. ⁶)

4 Huhtinen, Aki-Mauri (2006), Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, s. 9

5 Huhtinen, Aki-Mauri (2006), Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt, s. 45-47

6 Boin, Arjen (toim.) (2008), Crisis management -Volume II

Kansainvälisesti merkittävää tutkimusta, jossa viitataan kriisinhallintaan ja kokemuksiin fenomenologista aineistonanalyysiä hyödyntäen löytyy lähinnä psykologian ja lääketieteelliseen tieteenalaaan liittyvistä tutkimuksista. Yksi tällainen tutkimus on toteutettu Ontarion yliopistossa Kanadassa Susan L. Rayn ja Meredith Vanstonen toimesta vuonna 2009. Tutkimus nimeltään ”The impact of PTSD on veterans' family relationships: An interpretative phenomenological inquiry” keskittyi 10 kanadalaisen post-traumaattisen stressireaktioon sairastuneen rauhanturvaajan perheenjäsenten kokemuksiin ja sairauden vaikutuksiin perhe-elämässä.⁷ Tutkimuksesta ei siis varsinaisesti löydy mitään yhtymäkohtia omaan tutkimukseeni muuta kuin käyttämäni aineistonanalyysin ja kriisinhallinnan toimintaympäristön osalta.

Kokemusten tutkimisen saralla uranuurtajana Suomessa voidaan pitää psykologian professori Juha Perttula, joka on toimittanut useita fenomenologiaan keskittyviä teoksia. Tässä tutkimuksessa olen hyödyntänyt Perttulan teosta ”Kokemus psykologisena tutkimuskohteena – johdatus fenomenologiseen psykologiaan”, jossa on Perttulan 14-vaiheinen muunnelma Amadeo Giorgin kehittämästä fenomenologisesta analyysimenetelmästä.⁸

Sami Nurmi on tehnyt 53. Esiupseerikurssille tutkimuksen aiheesta ”Johtamisen vakioituvat toimintatavat Naton johtamisessa rauhanturvaoperaatioissa” Maanpuolustuskorkeakoulun Taktiikanlaitokselle vuonna 2000. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä eroavaisuuksia Suomessa ja Natossa käytetyissä johtamisen vakioiduissa toimintatavoissa on ilmennyt IFOR- ja SFOR-operaatioissa vuosina 1995-1999. Tutkimuksessa ollut luku suomalaisten upseerien kokemuksista rotaatiokoulutuksesta ja prikaatin monikansallisen esikunnan toiminnasta antoi minulle ajatuksia tämän työn kyselyyn liittyen. Tutkimus on yli kymmenen (10) vuotta vanha, joten rotaatiokoulutus ja tietämys monikansallisen esikunnan työskentelystä ovat edellä mainitun tutkimuksen julkaisemisen jälkeen lisääntyneet Puolustusvoimissa. Muun muassa kriisinhallintaoperaatioon lähteville rotaatiokoulutus annetaan nykyään Porin Prikaatissa, kun Nurmen tutkimuksen aikoihin kyseisen koulutuksen antoi Tykistöprikaatin yhteydessä toiminut YK-koulutuskeskus (nykyään Puolustusvoimien kansainvälinen keskus). Tämä tutkimus on kuitenkin lähinnä minun työni aihepiiriä, vaikkakin Nurmi tutkii johtamisen vakioituvia toimintatapojen eroavaisuuksia ja minä tutkin kokemuksia monikansallisen toimiston johtamisesta. Nurmen työssä käy ilmi ensimmäisen NATO:n johtaman kriisinhallintaoperaation tuomat haasteet, johon Suomi on osallistunut. Suomalaiset eivät vielä silloin hallinneet NATO:n käyttämää operatiivisen suunnittelun ohjetta, Guidelines for Operational Planning (GOP), joten se opeteltiin vasta operaatioalueella. Tämä loi haasteita työskentelyyn ainakin aluksi.

7 Ray, S. & Vanstonen, M. (2009), The impact of PTSD on veterans' family relationships: An interpretative phenomenological inquiry

8 Perttula, Juha (1995), Kokemus psykologisena tutkimuskohteena – johdatus fenomenologiseen psykologiaan

2000-luvulla Puolustusvoimissa on siirrytty NATO:n GOP-ohjeen mukaiseen FINGOP (Finland Guidelines for Operational Planning) suunnitteluprosessin käyttöön operatiivisessa suunnittelussa^{9,10}. Tämä on varmasti helpottanut suomalaisten työskentelyä kriisinhallintaoperaation monikansallisessa esikunnassa, joten operatiivisen suunnitteluprosessin haasteita ei tutkimuksessani selvitetä.

Veli-Matti Kemppilä on tehnyt 55. Yleisesikuntaupseerikurssille diplomityön aiheesta ”Kokonaisvaltainen kriisinhallinta sotilasjohtamisen näkökulmasta” Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikanlaitokselle vuonna 2011. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten suomalainen näkemys kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan käsitteestä näyttäytyy suhteessa eri kansainvälisten toimijoiden määritelmiin sotilasjohtamisen näkökulmasta. Hänen työstään sain ajatuksia liittyen johtamisen nelikentän eri osa-alueiden merkitykseen kriisinhallintaoperaation johtamisessa. Kuten hänen työnsä otsikosta ilmenee, käsittelee diplomityö kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan johtamista, kun taas minun työni käsittelee yksittäisen monikansallisen esikunnan toimiston johtamista.¹¹

Monikulttuurisen johtamisen tuomista haasteista Pro gradu-tutkimuksissaan ovat tehneet Tuulikki Haiko-Christoforou Lappeenrannan Teknillisen yliopiston Kauppatieteelliselle tiedekunnalle vuonna 2008 ja samana vuonna Saila Toikka Tampereen yliopiston Johtamistieteiden laitokselle. Haiko-Christoforoun aiheena oli ”Aasian toinen todellisuus –Suomen suurlähetystöjen monikulttuurisen johtamisen haasteet” ja Toikan aiheena oli ”Monikulttuurisen organisaation johtaminen esimiesnäkökulmasta”. Vaikka nämä tutkimukset eivät liitykään kriisinhallintaoperaation toimintaympäristöön, käsittelevät nämä kuitenkin samanlaisia haasteita, kuin mikä tahansa monikulttuurinen organisaatio. Pyrin tunnistamaan näitä haasteita ja tuomaan ne esille oman työni kyselyssä.^{12,13}

Kriisinhallintaoperaatiossa komppanian ja joukkueenjohtamista on tutkittu aiemmin, sekä Maanpuolustuskorkeakoululla että muissa korkeakouluissa. Petteri Tammi on tehnyt 55. Esiupseerikurssille tutkimuksen aiheesta ”Johtamisen haasteet suomalaisessa rauhanturvaamisessa” Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikanlaitokselle vuonna 2002. Työssään hän on kuvannut kriisinhallintaoperaation komppanian päällikön johtamisympäris-

9 Huhtamella, Tapio (2009), NATO GOP:n soveltuvuus taktisen tason suunnitteluun kriisinhallintaoperaatiossa, s. 1

10 Siivonen, Petri (2008), FINGOP –Operatiivinen suunnitteluprosessi, Kylkirauta 1/2008, s. 18

11 Kemppilä, Veli-Matti (2011), Kokonaisvaltainen kriisinhallinta sotilasjohtamisen näkökulmasta

12 Haiko-Christoforou, Tuulikki (2008), Aasian toinen todellisuus –Suomen suurlähetystöjen monikulttuurisen johtamisen haasteet

13 Toikka, Saila (2008), Monikulttuurisen organisaation johtaminen esimiesnäkökulmasta

töä.¹⁴ Anne Kause (Turun kauppakorkeakoulu) ja Atte Kaleva (Maanpuolustuskorkeakoulu) ovat omissa Pro Gradu-tutkielmissaan tutkineet kriisinhallintakomppanian eri osa-alueita. Anne Kause on vuonna 2009 tehnyt Pro Gradu-tutkimuksen aiheesta ”Komppanian päällikön ja joukkueenjohtajan tunneäly kriisinhallinnan toimintaympäristössä: Case: Puolustusvoimat”, kun taas Atte Kaleva on omassa Pro Gradu-tutkimuksessaan vuonna 2007 tutkinut johtamiskulttuuria kansainvälisissä kriisinhallintatehtävissä joukkueen tasolla.^{15,16} Nämä työt tutkivat kansallisen komppanian haasteita kriisinhallintaoperaation toimintaympäristössä, joten tutkimukseni kanssa ainoastaan toimintaympäristön osa-alue on sama.

2.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat johtaminen, kriisinhallinta ja kokemukset, jotka käyvät ilmi tämän tutkimuksen otsikosta ”Suomalaisten upseerien kokemuksia monikansallisen toimiston johtamisesta kriisinhallintaoperaatiossa.” Alla olevissa alaluvuissa kerron tutkimuksen pääkäsitteet lyhyesti ja seuraavissa luvuissa sidon pääkäsitteet tutkimuksen kontekstiin.

2.3.1 Johtaminen

Tämän tutkimuksen johtamisen pääkäsitettä tarkastelen Maanpuolustuskorkeakoulussa kehitetyn johtamisen nelikentän kautta, joka jakaa johtamisen neljään teoreettiseen osa-alueeseen. Nämä teoreettiset osa-alueet ovat johtaminen (management), johtajuus (leadership), organisaatiorakenne ja organisaatiokulttuuri.

Tämän teoreettisen viitekehyksen eri osa-alueilla voidaan vaikuttaa tavoitteen saavuttamista edistäviin ja haittaaviin tekijöihin ja niiden voidaan sanoa olevan keskinäisessä riippuvuussuhteessa toistensa kanssa. Tämän keskinäisriippuvuuden hallinnasta johtaminen voidaan määritellä joko onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi. On myös huomioitava, että mikäli joku johtamisen nelikentän osa-alueesta korostuu johtamisen prosessissa liian vahvasti, jäävät muut osa-alueet epätasapainoon.¹⁷

¹⁴ Tammi, Petteri (2002), Johtamisen haasteet suomalaisessa rauhanturvaamisessa

¹⁵ Kause, Anne (2009), Komppanian päällikön ja joukkueenjohtajan tunneäly kriisinhallinnan toimintaympäristössä: Case: Puolustusvoimat

¹⁶ Kaleva, Atte (2007), Johtamiskulttuuri kansainvälisissä kriisinhallintatehtävissä joukkueen tasolla

¹⁷ Huhtinen, Aki-Mauri (2006), Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt, s. 45-49

Kun puhutaan johtajuudesta (leadership), tarkoitetaan sillä ihmisten johtamista.¹⁸ Se on toimintaa, johon liitetään tavoite, josta vastaa esimerkiksi toimiston päällikkö. Näitä tavoitteita saavutetaan työyhteisössä esimerkiksi motivoimalla ja innostamalla alaisia, asettamalla työyhteisölle yhteisiä tavoitteita, ohjaamalla ja arvioimalla työyhteisön toimintaa, luomalla organisaatiokulttuuria ja ylläpitämällä sitä. Johtajuus perustuu yksilön, ryhmän tai joukon tavoitteisiin ja se edellyttää vuorovaikusta johtajan ja johdettavien välillä.¹⁹ Johtajuuden avulla hankitaan, kohdennetaan ja hyödynnetään ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja, jotta tavoitteet saavutetaan. Johtamisen avulla saadaan erilaiset ihmiset omine vahvuuksineen työskentelemään yhdessä.²⁰

Johtaminen (management) on asioiden johtamista. Johtamisen lähtökohtia ovat toiminnan suunnittelu, organisointi, päätöksenteko ja kontrollointi. Näillä keinoilla pyritään vaikuttamaan organisaation kaaoksen hallintaan, joka on ominaista nykyajan teolliseen ja moderniin aikakauteen.²¹ Raja ihmisten johtamisessa (leadership) ja asioiden johtamisessa (management) on häilyvä. Useiden johtamisen asiantuntijoiden mielestä hyvä johtaja osaa hyödyntää molempia osa-alueita johtamisessaan. Pauli Juutin mukaan johtaja voi käyttää asioiden johtamista omassa johtamisessaan vasta sitten, kun hän on luonut hyvät suhteet alaisiinsa käyttäen ihmisten johtamisen työkaluja.²²

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation omia arvoja, toimintatapoja, käyttäytymisnormeja sekä niiden muodostamia kokonaisuuksia. Niiden voidaan sanoa muotoutuvan yleensä pitkän ajan kuluessa. Organisaatiokulttuuria voidaan muokata esimerkiksi käskyillä, mutta iso osa muodostuu epävirallisten normien avulla. Organisaatiokulttuuri on jatkuvassa muutoksessa, joka edellyttää osaavalta johtajalta jatkuvaa valppautta sen hallitsemiseksi.²³

Organisaatorakenteella määritellään organisaation eri toimintojen väliset suhteet ja ihmisten väliset roolit. Organisaatorakenteen tarkoituksena on tukea eri ihmisryhmien välistä yhteistyötä ja selkeyttää työnjakoa. Voidaan sanoa, että ei ole olemassa yhtä oikeaa organisaatorakennetta, vaan se muodostetaan organisaatiokohtaisesti. Organisaatorakenteen tarkoituksena on helpottaa organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.²⁴

18 Huhtinen, Aki-Mauri (2006), *Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt*, s. 45

19 Valtanen, Mikko (2008), *Yksilö, ryhmä vai joukko*, s. 13-14

20 Seec, Hannele (2008), *Johtamisopit Suomessa –taylorismista innovaatioteorioihin*, s. 18-19

21 Huhtinen, Aki-Mauri (2006), *Sotilasjohtaja laadullisessa ja eettisessä tutkimusotteessa*, s. 51

22 Juuti, Pauli (2010), *Ovatko parhaat esimiehet ihmisten vai asioiden johtajia?*, s. 110-124

23 Juuti, Pauli. *Organisaatiokulttuuri ja organisaatiokäyttäytyminen*. Luennot Maanpuolustuskorkeakoululla 29.9.2011 1C01 Johdanto syventäviin opintoihin –kurssille.

24 Lehto, Martti (2009), *Sotilaallisen strategian perusteita*, s. 50

2.3.2 Kriisinhallinta

Suomalaisen kriisinhallinnan lähes 60 vuoden pituisen historian aikana ovat termit rauhanturvaaminen ja kriisinhallinta vaihtaneet paikkoja sulassa sovussa esimerkiksi Puolustusvoimien käyttämissä julkaisuissa ja eri operaatioiden tiedotteissa medialle. Silti termien sisältö on kuitenkin pysynyt samana aina Suezin ajoilta Afganistaniin, vaikka käytäntö työn todellisuudessa itse operaatioalueella osoittaisikin toista. Operaatioiden erilaisuudesta voidaan verrata esimerkiksi Libanonin ja Afganistanin kriisinhallintaoperaatioita, joissa rauhanturvaajien rooli itse rauhanturvaamistyössä on oleellisesti ollut hyvin erilainen.

Myös henkilötasolla käsitteet rauhanturvaaja ja kriisinhallintasotilas ovat samansisältöisiä, vaikka ajatuksen tasolla mielikuvat edellä mainituista termeistä voivatkin vaihdella. Myös organisaatiotasolla tarkastellessa Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) ja Pohjois-Atlantin Liiton (NATO) johtamissa operaatioissa on käytetty molempia käsitteitä *peacekeeping* ja *crisis management*.

Puolustusvoimat määrittää puolustusjärjestelmän toiminnan perusteissa kriisinhallinnan seuraavasti: ”Kansainvälisen yhteisön toimet konfliktien ehkäisemiseksi ja rajoittamiseksi, osapuolten väkivallankäytön lopettamiseksi, aiheutettujen tuhojen korjaamiseksi sekä kriisialueen turvallisuuden, vakauden ja yhteiskunnan toimintojen sekä oikeusjärjestyksen palauttamiseksi. Jakaantuu sotilaalliseen ja siviilikriisinhallintaan”.²⁵ Suomalaisessa sotatieteellisessä tai muussa tutkimuksessa ei kriisinhallinnan määritelmää ole kuvattu Puolustusvoimien antamia määritelmiä enempää, mutta selvimmin sen määritelmää on kuvattu kriisinhallintalaissa. Laki kuvailee sotilaallisen kriisinhallinnan tehtävää kansainvälisen rauhan ja turvallisuuden ylläpitämisenä tai palauttamisena, sekä myös humanitaarisen avustustoiminnan tukemisena tai siviiliväestön suojaamisena. Lisäksi sotilaallisessa kriisinhallinnassa tulee huomioida YK:n peruskirjan päämäärät ja periaatteet sekä muut kansainvälisen oikeuden säännöt.²⁶ Suomen kriisinhallintalaista on tarkempaa kuvausta alaluvussa 4.1.

²⁵ Puolustusvoimat (2008), Kenttäohjesääntö, Yleinen osa, Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet, s. 99

²⁶ Finlex, Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta 31.3.2006/211, <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060211>, viitattu 20.10.2012

Englannin kielisissä aineistoissa peacekeeping ja crisis management käsitteitä on kuvattu eri tavoin. Pearson ja Clair kuvaavat Arjen Boin toimittamassa kirjassa Crisis Management käsitettä crisis management organisatorisella tasolla hyvinkin laajasti aina mikrotasolta makrotason kriiseihin, kuten ympäristökatastrofeista uhkaaviin tilanteisiin työpaikalla. Näin ollen tässä yhteydessä voidaan todeta kriisinhallinnan käsitteen olevan laaja-alainen ja se tuleekin sitoa omaan kontekstiin, kuten tässä yhteydessä sotilaalliseen kriisinhallintaan.²⁷

NATO kuvaa kriisinhallintaa vapaasti suomennettuna seuraavanlaisesti: NATO:n rooli kriisinhallinnassa nousee sotilasoperaatioiden yläpuolelle ja se pitää sisällään muiden muassa väestönsuojelua luonnon-, humanitäärisiä ja teknologisia katastrofeja vastaan. Kriisi voi olla myös poliittinen, sotilaallinen tai humanitäärinen ja sen taustasyynä voi olla poliittinen tai aseellinen konflikti, teknologinen vaaratilanne tai luonnonkatastrofi. Kriisinhallinta pitää sisällään erilaisia tapoja kohdata erilaisia kriisejä. NATO:n sivuilla myös todetaan, että kriisinhallintaoperaatioita rinnastetaan usein liian helposti rauhanturvaamisoperaatioihin, vaikka todellisuudessa eri kriisinhallintaoperaatioiden luonne on vain erilainen, ne toimivat jokainen omilla mandaateillaan ja tavoitteillaan. Tämä on tärkeä tiedostaa, jotta voidaan ymmärtää operaatioiden vaikutukset, rajoitukset ja niiden ääriviivat. NATO:n osaaminen eri kriisinhallintaoperaatioissa on muokkautunut ja lujittunut vuosien saatossa. NATO:n rooli kriisinhallintaoperaatioissa on 1990-luvulta lähtien ollut avainasemassa ja siitä on tullut alueellinen organisaatio, jolla on maailmanlaajuinen ulottuvuus toimia eri kriisinhallinnan osa-alueilla.²⁸

YK:n rauhanturvaamista koskevilla englanninkielisillä Internet-sivuilla rauhanturvaamista on kuvattu vapaasti suomennettuna seuraavasti: rauhanturvaamisella on omat erityiset vahvuutensa, kuten hyväksyttävyys, taakan jakaminen kriiseissä ja kyky käyttää sekä osoittaa joukkoja ja poliiseja ympäri maailmaa yhdistämällä heidän osaaminen siviilirauhanturvaajien kanssa. Näin saavutetaan laaja-alaista osaamista. YK:n rauhanturvaajat tuottavat yhteiskuntaan turvallisuutta ja antavat poliittista tukea ja tukea rauhanrakentamiseen erityisesti niissä maissa, jotka ovat varhaisessa vaiheessa siirtymässä konfliktitilanteista kohti rauhaa. YK:n rauhanturvaamista ohjaa kolme peruseriaa: 1) Osapuolten tulee suostua rauhanturvaamiseen 2) Toiminta on puolueetonta ja 3) Voimankäyttöä ei sallita, pois lukien itsepuolustukseksi tai YK:n antaman mandaatin puolustamiseksi.²⁹

²⁷ Pearson, C. & Clair, J. (2008), Reframing crisis management, s. 2

²⁸ NATO, Crisis management, http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_49192.htm, viitattu 20.10.2012

²⁹ YK, What is peacekeeping, <https://www.un.org/en/peacekeeping/operations/peacekeeping.shtml>, viitattu 20.10.2012

2.3.3 Kokemus

Ihminen kokee asioita jatkuvasti. Kokemus syntyy elämyksistä, jolloin kohde ilmenee ihmiselle jonakin. Tämän johdosta todellisuus ei ole ihmiselle enää merkityksetön, vaan se on saanut jonkin merkityksen. Ihminen voi tunnistaa kokemuksen kohteen helpostikin, mutta kohde voi jäädä myös epäselväksi. Tästä huolimatta ihmisen elämys ja näin ollen kokemus on todellinen.³⁰

Fenomenologiassa kokemusta pidetään subjektin ja objektin suhteena. Subjektilla tarkoitetaan esimerkiksi henkilön tajunnallista toimintaa ja objektilla kohdetta, johon henkilön tajunnallinen toiminta kohdistuu. Näistä muodostuu merkityssuhde, jota kutsutaan kokemukseksi. Ihmisen kokemuksista ilmenee hänen suhde esimerkiksi toisiin ihmisiin, kulttuuriin ja luontoon. Fenomenologian periaatteiden mukaan kokemusta voidaan tutkia vain sisällyttämällä siihen kokeva subjekti ja koettu objekti, ei vain toista osapuolta.^{31,32}

Ihminen on suhteessa elämäntilanteisiin, jotka muodostuvat aineellisista, ideaalisista, elämänmuodollisista ja kehollisista todellisuuksista. Ihminen ymmärtää näitä elämäntilanteita psyykkisen ja henkisen tajunnallisuuden toimintatavan kautta. Psyykkisen tajunnallisuuden toimintatavan avulla elämäntilanne saa merkityksen ilman kieltä, käsitteitä ja sosiaalisesti jaettuja merkityksiä. Tämän johdosta suhde elämäntilanteeseen on suora ja välitön. Jotta ihminen ymmärtää psyykkisesti koettua elämäntilannetta, tarvitsee hän siihen avuksi henkistä tajunnallisuutta. Tämä siksi, koska psyykkisen tajunnallisuuden kautta ihminen ei tiedosta itseään, eikä näin ollen kykene asettamaan koettua elämäntilannetta tarkastelun kohteeksi. Hengisen tajunnallisuuden kautta ihminen saa elämäntilanteesta merkityksen kielen ja siihen liittyvän sosiaalisuuden kautta. Tämän avulla ihminen voi ymmärtää, miten toiset ihmiset ymmärtävät tietyn elämäntilanteen ja he voivat jakaa sen toisilleen. Vaikkakin nämä tajunnallisuuden toimintatavat eroavat toisistaan, niiden molempien tehtävänä on saada elämäntilanteen merkitsemään jotain ihmiselle. Niiden avulla elämäntilanteista syntyy merkityssuhteita ihmiselle, joista puolestaan syntyy kokemuksia.³³

³⁰ Perttula, Juha (2009), Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria, s.116-117

³¹ Sama, s.116-117

³² Laine, Timo (2010), Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma, s. 28-29

³³ Perttula, Juha (2009), Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria, s.116-117

2.4 Tutkimuksen ontologiset ja epistemologiset perusteet

Tutkimuksessa on selvitettävä sellaisiakin kysymyksiä, jotka ovat luonteeltaan filosofisia. Ontologisten perusteet tässä tutkimuksessa selvittävät kysymyksiä todellisuuden luonteesta. Miten tutkija ymmärtää tutkimuksen kohteen? Mikä on tutkittavan ilmiön luonne? Mitä voidaan pitää todisteina? Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat ihmiset, suomalaiset upseerit, joiden kokemuksia monikansallisen toimiston johtamisesta kriisinhallintaoperaatiossa tutkimus selvittää. Ontologisen erittelyn tuloksena on siis suomalaisen upseerin ihmiskäsitys, joka selvitetään heiltä saatujen johtamisen kokemusten kautta. Näin ollen tutkimuksen kohdejoukko on todellinen ja heidän kokemuksensa on selvitettävissä.³⁴

Epistemologia käsittelee tietämisen alkuperää ja luonnetta sekä tiedon muodostamista. Näitä asioita voidaan selvittää muun muassa seuraavilla kysymyksillä: mikä suhde vallitsee tutkijan ja tutkittavan kohteen välillä? Mikä asema arvoilla on ilmiöiden ymmärtämisessä? Tässä tutkimuksessa epistemologisesti tarkasteltuna on olennaista se, että millä metodisella otteella pystytään parhaiten lähestymään tutkimuskohdetta, monikansallisessa toimistossa toimistopäällikön tehtävässä työskennellyttä suomalaista upseeria. Koska tämä tutkimus keskittyy tutkittavien henkilökohtaisiin kokemuksiin, on metodiksi valikoitunut kyselytutkimus ja näin ollen tutkijan ja tutkittavien välinen suhde on selkeästi perusteltavissa, koska se perustuu henkilökohtaisiin kontakteihin.³⁵

2.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen ongelmanasettelu on suomalaisen upseerien monikansallisen kriisinhallintaoperaation toimiston johtamiskokemusten kuvaaminen, eli todellisen elämän kuvaaminen. Todellisen elämän kuvaaminen sijoittuu kvalitatiiviseen eli laadullisen tutkimuksen kenttään, jossa pyritään kuvaamaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.³⁶ Tästä johtuen valitsin tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen, määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen sijaan.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä voidaan tutkia näkymättömiä, abstrakteja, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyneitä, tulkinnallisia sekä aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä. Laadullinen tutkimusmenetelmä antaa tilaa moniäänisyydelle ja vähemmistöille. Tutkimuk-

³⁴ Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2005), Tutki ja kirjoita, s. 120-122

³⁵ Sama, s. 120-122

³⁶ Sama, s. 152

sessani tutkitaan upseerien kokemuksia, joten määrällisessä tutkimuksessa yksittäisen upseerin todelliset kokemukset voisivat hukkaa massaan, eivätkä ne tulisi niin selkeästi esille, kuin mitä laadullista menetelmää käyttämällä ne tulevat. Lisäksi laadullisen tutkimusmenetelmän avulla voidaan tutkia ihmisten käyttäytymiseen liittyviä ilmiöitä, joita ei voida välttämättä se-
littää matemaattisen kaavan avulla.³⁷

Laadullista tutkimusmenetelmää voidaan kuvata prosessina, jossa tutkimuksen edetessä aineiston ja näkökulman tulkinnat kehittyvät samaan aikaan kun tutkijan tietoisuus aiheesta kasvaa. Lisäksi tutkimuksen eri vaiheet eivät ole välttämättä etukäteen jäseneltävissä ja eroteltavissa toisistaan, vaan tutkimustehtävää ja aineistonkeruuta koskevat ratkaisut voivat muuttua tutkimusprosessin aikana. Tämä siksi, kuten tutkimuksessani, että tarkoituksena on tavoittaa tutkittavien kokemus tutkittavasta aiheesta ja ymmärtää ihmisten toiminta tietyssä ympäristössä.³⁸

Keskeinen tunnuspiirre laadulliselle tutkimukselle on sen lähestymistapa, joka korostaa todellisuutta ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan yksittäisiä tapauksia, jotka korostavat tutkittavien omia näkökulmia. Siinä onkin keskeistä tutkittavien kokemukset, joista tutkimus antaa teoreettisesti mielekkään tulkinnan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä.³⁹

Tutkimuksen aineisto hankittiin avoimella strukturoimattomalla kyselyllä aiemmin kuvattujen kriteerien mukaisesti. Tällä tavalla hankitulla aineistolla saadaan selville, mitä kyselyyn osallistuvat ajattelivat, tunsivat ja kokivat toimiessaan monikansallisen toimiston päällikkönä kriisinhallintaoperaatiossa.⁴⁰ Hankittaessa aineisto avoimella strukturoimattomalla kyselyllä tutkijan mahdolliset ennakkokäsitykset tutkittavasta aiheesta eivät vaikuta kyselyyn osallistuvien upseerien vastauksiin.

Avoimilla kysymyksillä suoritettu kysely antaa vastaajalle mahdollisuuden kertoa omista kokemuksista ja tunteista ilman, että heidän vastaukset olisivat rajattu. Se ei myöskään ehdota vastauksia, millä voidaan osoittaa vastaajien omat todelliset kokemukset aiheesta.⁴¹

37 Juuti, P. & Puusa, A.. (2011), Laadullisen lähestymistavan yleistyminen kulttuurinäkökulman myötä, s. 31

38 Kiviniemi, Kari (2010), Laadullinen tutkimus prosessina, s. 70

39 Juuti, P. & Puusa, A.. (2011), Laadullisen lähestymistavan yleistyminen kulttuurinäkökulman myötä, s. 47-48

40 Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2005), Tutki ja kirjoita, s.174

41 Sama, s. 190

Tutkimuksen aineiston hankkimista varten sain vastaajajoukon yhteystiedot Porin prikaatin henkilöstöosastolta. Siinä kävi ilmi, että suomalaiset upseerit ovat olleet monikansallisen toimiston päällikön tehtävissä 2000-luvulla kolmessa eri kriisinhallintaoperaatiossa. Nämä kriisinhallintaoperaatiot ovat EUFOR Althea (European Union Force) Bosnia ja Hertsegovinassa, KFOR (Kosovo Force) Kosovossa ja ISAF (International Security Assistance Force) Afganistanissa. Lisäksi kyselyyn osallistuneiden vastauksista kävi ilmi, että suomalaiset ovat toimineet monikansallisen esikunnan toimiston päällikköinä myös EU NAVFOR Atalanta (European Union Naval Force, operaatio Atalanta) kriisinhallintaoperaatiossa. Porin prikaatin henkilöstöosaston lähettämissä yhteystiedoissa oli myös toimiston varapäällikön (DACOS) tehtävissä palvelleiden suomalaisten upseerien yhteystiedot. Alun perin tutkimuksessa aioin kerätä myös heiltä kokemuksia. Tulin kuitenkin toisiin ajatuksiin, koska toimiston varapäällikkö johtaa toimistoa vain hänen ollessa toimiston päällikön sijaisena. Tästä johtuen heidän johtamiskokemukset voisivat olla pääsääntöisesti varsin suppeita ja ennemminkin näkemyksiä varsinaisen toimiston päällikön johtamisesta.

Lähetin tutkimukseni avoimen strukturoimattoman kyselyn sähköpostitse 39 upseerille, jotka ovat toimineet 2000-luvulla olleissa kriisinhallintaoperaatioissa monikansallisen toimiston päällikkönä (ACOS). Lähetin kyselyn Microsoft Word -muodossa, jotta kyselyyn osallistuvat saivat kokonaiskuvan kyselystä ennen vastaamista kysymyksiin. Lisäksi oletin Microsoft Wordin olevan teknisesti tunnetuin tekstinkäsittelyohjelma vastaajien keskuudessa. Vastausaikaa annoin kaksi viikkoa. Määräaikaan mennessä kyselyyn vastasi 12 upseeria. Määräajan jälkeen lähetin muistutuksen kyselystä ja annoin viisi päivää lisää aikaa vastaamiseen, jonka johdosta sain vielä 10 vastausta. Näin ollen kyselyyni vastasi 22 upseeria 39 upseerista. Kyselyyn osallistuvat kuuluivat eri ikäryhmiin ja he olivat toimineet monikansallisen toimiston päällikkönä eri kriisinhallintaoperaatioissa. Osalla upseereista oli kokemusta yhdestä operaatiosta, kun taas osalla oli kokemusta useista eri kriisinhallintaoperaatioista ja useista eri tehtävistä. Tällä tavalla tutkimukseen saatiin erilaisia kokemuksia monikansallisen toimiston johtamisesta kriisinhallintaoperaatiossa.

2.6 Fenomenologinen aineiston analyysi

Aineistoanalyysimenetelmänä käytän tutkimuksessa fenomenologista analyysimenetelmää. Fenomenologinen analyysi tukeutuu fenomenologisen tieteenfilosofian suuntaukseen, jossa tutkimuskohdetta lähestytään ilman ennalta määritettyjä oletuksia, määritelmiä tai teoreettista viitekehystä. Tämä korostaa tutkijan avoimuutta tutkittavaa ongelmaa kohtaan. Fenomenologiassa tieto välittyy yksilön kokemuksen ja niiden pohtimisen kautta.⁴² Tämän aineistoanalyysimenetelmän avulla voidaan analysoida ihmisten kokemuksia mahdollisimman objektiivisesti. Tässä tutkimuksessa käytin hyväksi omia ennakkokäsityksiäni monikansallisen toimiston johtamisesta kriisinhallintaoperaatiossa, joita olin saanut olemalla itse työntekijänä monikansallisessa esikunnassa. Omien ennakkokäsityksieni pohjalta sain luotua tutkimukselle teoreettiset lähtökohdat, joita tässä tutkimuksessa johtaminen ja kriisinhallinta edustavat. Lisäksi omien ennakkokäsityksieni pohjalta sain luotua tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetyn kyselyn pohjan.

Fenomenologiaan kuuluu kriittinen vaihe, jolloin tutkija kyseenalaistaa omaa tulkintaa tutkitavasta aiheesta. Tutkijan pitää laittaa omat tulkinnat koetukselle. Tutkimuksen alussa tutkija kyseenalaistaa oman spontaanin ymmärryksen aiheesta, mikä auttaa tutkijaa pääsemään tutkimukselliselle tasolle. Fenomenologiassa on tärkeää, että tutkija tiedostaa tutkimuskohteen ennakolta selittävät teoreettiset mallit. Teoreettista viitekehystä ei fenomenologiassa käytetä ohjaamaan kohti ennalta määrättyä teoreettista mallia, koska sitä pidetään esteenä pyrittäessä tiedostamaan tutkittavien alkuperäistä kokemusta.⁴³

Fenomenologinen aineiston analyysimenetelmä antaa mahdollisuuden tiedostaa ja hallita ihmisten luontaista tulkinnallisuutta. Se etenee systemaattisesti fenomenologisen reduktion avulla kohti tulkittavan ilmiön ymmärtämistä. Fenomenologinen reduktio on menetelmä, jonka avulla tutkija pyrkii siirtämään syrjään epäolennaisuudet tutkittavasta asiasta ja keskittyy pelkästään tutkittavan asian olennaisuuksiin.⁴⁴

42 Lähdesmäki, T. & Hurme, P. & Koskimaa, R. & Mikkola, L. & Himberg, T., Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. [<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/fenomenologia>], viitattu 8.12.2011

43 Laine, Timo (2010), Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma, s. 34-35

44 Lehtomaa, Merja (2009), Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen, s. 164-166

Reduktion ensimmäistä vaihetta kutsutaan sulkeistamiseksi. Sulkeistamisessa tutkija tiedostaa omat kokemukset ja käsitykset tutkittavasta aiheesta, jonka jälkeen pyrkii vapautumaan luonnollisesta asenteesta tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Sulkeistamisen lisäksi reduktiossa tutkija erottaa mielikuvatasolla satunnaiset ja toissijalla olleet kokemukset ilmiöstä. Ilmiön muodostavat vain ne merkitykset, jotka esiintyvät sen kaikissa kuviteltavissa muunnelmissa. Tavoitteena tällä on löytää tutkittavan kokemuksen tärkein ja välttämätön ydin.⁴⁵

Tutkija sulkeistaa omat teoreettiset esimäärietykset tutkimustulosten tarkastelun ajaksi ja ottaa niihin etäisyyttä. Teoreettisilla esimäärietyksillä tarkoitetaan aiempien tutkimuksien tuloksia ja tutkijan mahdollista esiymmärrystä aiheesta. Kun aineisto on tulkittu, tutkija ottaa aiemmat tutkimustulokset ja oman esiymmärryksen aiheesta esille. Tällä tavalla ne toimivat kriittisinä näkökulmina tutkijan saamiin tuloksiin. Niillä voidaan myös kuvata muita tutkijoita, jotka arvostelevat työn tuloksia omien näkemysten kanssa.⁴⁶

Perttula on muokannut Amadeo Giorgin kehittelemästä fenomenologisesta aineiston analyysimenetelmästä oman muunnelman. Hänen analyysimenetelmä jakautuu kahteen osaan, joissa kummassakin on seitsemän eri vaihetta.

I Yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostaminen

1. Tutkimusaineistoon perehtyminen avoimin mielin, kokonaisuuden hahmottaminen
2. Tutkimusaineistoa jäsentävien keskeisten sisältöalueiden muodostaminen
3. Merkityssuhteiden erottaminen toisistaan
4. Merkityssuhteiden muuntaminen tutkijan kielelle
5. Merkityssuhteiden ja niistä tehtyjen muunnosten sijoittaminen sisältöalueisiin
6. Sisältöalueittaisten yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen
7. Sisältöalueista riippumattomien yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen

⁴⁵ Lehtomaa, Merja (2009), *Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen*, s. 164-166

⁴⁶ Laine, Timo (2010), *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma*, s. 35-36

II Yleisen merkitysverkoston muodostaminen

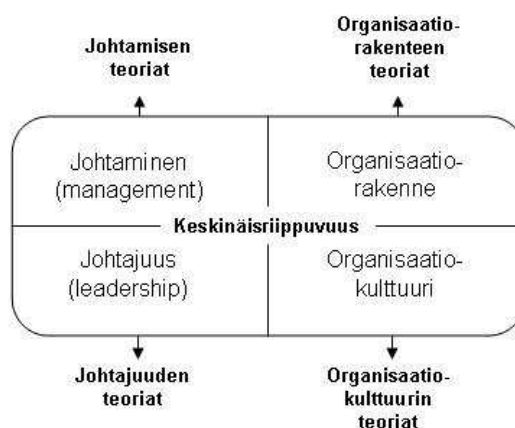
1. Tutkimusasenteen omaksuminen: yksilökohtaiset merkitysverkostot ovat ehdotelmina yleisestä tiedosta
2. Merkityssuhteiden erottaminen ja muuntaminen merkityssuhde-ehdotelmiksi
3. Sisältöalueiden muodostaminen
4. Merkityssuhde-ehdotelmien sijoittaminen sisältöalueisiin
5. Sisältöalue-ehdotelmien muodostaminen
6. Muodostetaan ehdotelmat yleiseksi merkitysverkostoksi
7. Yleisen merkitysverkoston muodostaminen

Tätä menetelmää voidaan muokata tutkimuksen mukaisesti, mikä on Perttulan mukaan jopa suotavaa. Systemaattisuus analyysissä auttaa tutkijaa tarpeen mukaan menemään vanhoja jälkiä takaisin päin ja aloittaa uudestaan.⁴⁷

⁴⁷ Lehtomaa, Merja (2009), *Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen*, s. 180-182

3 JOHTAMINEN KRIISINHALLINTAOPERAATIOSSA

Kiurun mukaan ”Johtamisella pyritään edistämään tavoitteen saavuttamista vaikuttamalla tavoitteen saavuttamista edistäviin ja haittaaviin tekijöihin. Johtamisella pyritään myös välttämään tavoitteen saavuttamista haittaavien tekijöiden syntyä ja luomaan edistäviä tekijöitä.”⁴⁸ Maanpuolustuskorkeakoulu jakaa johtamisen neljään teoreettiseen osa-alueeseen, jota kutsutaan johtamisen nelikentäksi. Johtamisen nelikenttään kuuluu johtaminen (management), johtajuus (leadership), organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri. Sotilasjohtaminen tapahtuu aina jossain toimintaympäristössä, jotka ovat sodanajan, kriisinhallinnan, rauhanajan ja kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristö. Eri toimintaympäristöissä johtamisen nelikentän painotukset on vaihdeltava johtamisen nelikentän eri osa-alueiden välillä, jotta johtamisessa päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.⁴⁹



Kuva 2. Johtamisen nelikenttä (alkuperäistä kuvaa mukaillen)⁵⁰

Johtamisen nelikenttä kokoaa johtamisen eri ilmiöt yhteen. Vuorovaikutuksessa pitää muistaa näiden vaikutukset ja toiminta eri tilanteissa. Tästä johtuen johtaminen on aika ja paikka sidonnaista, eli toimintaympäristösidonnaista. Näin ollen eri ympäristöt vaativat erilaisen ajattelumallin⁵¹

⁴⁸ Kiuru, Jukka (2009), Johdatus johtamisen perusteet -opintojaksoon, s. 17

⁴⁹ Huhtinen, Aki-Mauri (2006), Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt, s. 45

⁵⁰ Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu (2006), Johtamisen nelikenttä -kuva, s.301

⁵¹ Kiuru, Jukka (2009), Johdatus johtamisen perusteet -opintojaksoon, s. 17

Juutin mukaan erilaisia johtamisen teorioita ja erilaisia näkemyksiä johtamisesta on jo niin paljon, että eri organisaatioiden sisällä ne kilpailevat keskenään ja näin ollen aiheuttavat sekaannusta. Hänen mukaan monikaan johtaja ei enää tiedä mitä kaikkea johtamisesta tai johtajuudesta heidän tulisi tietää. Uusia ”hyviä esimerkkejä” johtamisesta ja johtajuudesta ilmestyy jatkuvasti seminaareissa ja kirjoissa, joita johtamisen kuuluisuudet, ”gurut”, levittävät. Yrityskonsultit ovat hyvä esimerkki johtamisen uusien suuntauksien kehittämisestä. Kun vanha teoria kirjana on myyty, voidaan kehittää uusi teoria ja myydä se vanhoille asiakkaille.^{52,53,54} Osin tästä syystä valitsin johtamisen nelikentän tutkimukseeni, joka pelkistää johtamisen kokonaisuuden neljään eri osa-alueeseen.

Huhtinen näkee jaon johtamisen nelikentän ihmisten johtamiseen (johtajuus ja organisaatiokulttuuri) ja asioiden johtamiseen (johtaminen ja organisaatorakenne) liittyvän anglosakseen perinteeseen, sillä suomen kielestä löytyy vain yksi sana kuvaamaan johtamista. Hänen mukaan johtamisen jakaminen nelikentän osa-alueisiin jättää varjoon muita johtamisen teorioita ja malleja.⁵⁵ Tässä tutkimuksessa kuitenkin pidän johtamisen nelikenttää perustana johtamiselle, koska sen se sisältää kaikki johtamisen osa-alueet ja näin ollen kokoa kaikki johtamisen teorialat saman teoreettisen viitekehyksen sisälle. Tämän johdosta pystyin tutkimukseni selvittämään upseerien kokemuksia monikansallisen toimiston johtamisesta johtamisen kaikilla osa-alueilla.

Tässä luvussa kerron johtamisen nelikentän teoreettisista osa-alueista ja liitän ne kriisinhallinnan toimintaympäristöön. Jokaiseen johtamisen nelikentän osa-alueeseen kuuluu omia teorioita, joita tuon esille siten, kun ne liittyvät monikansallisen toimiston johtamiseen kriisinhallintaoperaatiossa. Lisäksi tässä luvussa kerron johtamisen nelikentän osa-alueiden keskinäisriippuvuuksia toisiinsa kriisinhallinnan toimintaympäristössä.

52 Juuti, Pauli (2001), Johtamispuhe, s. 229

53 Juuti, Pauli. Organisaatiokulttuuri ja organisaatiokäyttäytyminen. Luennot Maanpuolustuskorkeakoululla 29.9.2011 1C01 Johdanto syventäviin opintoihin – kurssille.

54 Huhtinen, Aki-Mauri (2006), Sotilasjohtaja laadullisessa ja eettisessä tutkimusotteessa, s. 46

55 Huhtinen, Aki-Mauri (2006), Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt, s. 47-48

3.1 Johtaminen (management)

Johtaminen (management) on asioiden johtamista. Johtajan tehtävänä on tehtävien suunnittelu ja delegointi alaisille, käytettävien resurssien toiminnan organisointi, erilaisten päätöksien teko ja omien alaisten kontrollointi.⁵⁶ Huhtisen mukaan sotilaskulttuurissa johtaminen ja organisaatorakenne ovat olleet johtamisen välineitä, koska arvomerkit ovat antaneet aseman ja auktoriteetin. Osin tästä johtuen johtajuudelle ja organisaatiokulttuurille ei ole annettu painoarvoa.⁵⁷

Johtamisella on monia eri teorioita, jotka käsittelevät asiapainotteista johtamista. Näitä ovat muun muassa strateginen johtaminen, tulosjohtaminen, laatujohtaminen ja osaamisen johtaminen.^{58,59} Osaamisen johtaminen on moniulotteinen johtamisen teoria, joka koostuu useista eri teksteistä⁶⁰. Esimerkiksi osaamisen johtamisen opetukseen sisältyy henkilöstöjohtaminen, strateginen johtaminen ja tietojohdaminen (knowledge management)⁶¹. Sen sijaan kansainvälisessä kirjallisuudessa knowledge management tarkoittaa osaamisen johtamista⁶². Osaamisen johtaminen on kuitenkin löytämässä omat alueensa johtamisen termiviidakossa. Osaamisen johtamisen voidaan katsoa pitävän sisällään avainsanat ihminen, organisaatio, tietämys, oppiminen ja yhdessä tekeminen.⁶³

Kriisinhallintaoperaation jokaisella monikansallisen esikunnan toimistolla on oma tehtävä esikunnan suunnitteluprosessissa. Toimiston johtamiseen (management) kuuluvat tehtävät ovat ennalta määrättyjä tehtävän kuvauksessa, jossa on määrätty myös toimiston työtehtävät. Tavoitteet annetaan erikseen liittyen meneillään olevaan operaatioon. Yleisesti ottaen tiedustelutoimisto vastaa tiedusteluun liittyvien perusteiden laatimisesta ja operaatiotoimisto vastaa puolestaan taktisen tilanteen analysoimisesta ja päivittämisestä. Toimiston päällikkö vastaa oman tuotosten tuottamisesta määräaikaan mennessä, johon hän käyttää omia resurssejaan (toimiston henkilöstöä) mahdollisimman tehokkaasti.⁶⁴

⁵⁶ Huhtinen, Aki-Mauri (2006), Sotilasjohtaja laadullisessa ja eettisessä tutkimusotteessa, s. 51

⁵⁷ Huhtinen, Aki-Mauri (2006), Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt, s. 49

⁵⁸ Juuti, Pauli (2001), Johtamispuhe, s. 278

⁵⁹ Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu (2006), Johtamisen nelikenttä -kuva, s.301

⁶⁰ Juuti, Pauli (2001), Johtamispuhe, s. 311

⁶¹ Näsi, Juha (2006), Liike-elämän strategiaoppi ja sotilaallinen ajattelu, s. 133-134

⁶² Hyrkäs, Elina (2009), Osaamisen johtaminen kunnissa, s. 16

⁶³ Näsi, Juha (2006), Liike-elämän strategiaoppi ja sotilaallinen ajattelu, s. 133-134

⁶⁴ Teräsvalli, Timo. Intro to staff and branches. Luennot Maanpuolustuskorkeakoululla 10.5.2012 1C08CV Johtaminen kriisinhallinnan toimintaympäristössä 2 -kurssille.

Kriisinhallintaoperaation monikansallisen toimiston johtamisessa voidaan mahdollisesti hyödyntää osaamisen johtamisen teoria, jolloin toimiston päällikkö tunnistaa jokaisen alaisen vahvuudet ja osaa näin ollen antaa oikeat tehtävät oikeille henkilöille. Lisäksi toimiston päällikkö voi käskää alaisen opettamaan asioita toiselle henkilölle, jotta välttämätön tietotaito siirtyy toimiston sisällä työntekijältä toiselle.

3.2 Johtajuus (leadership)

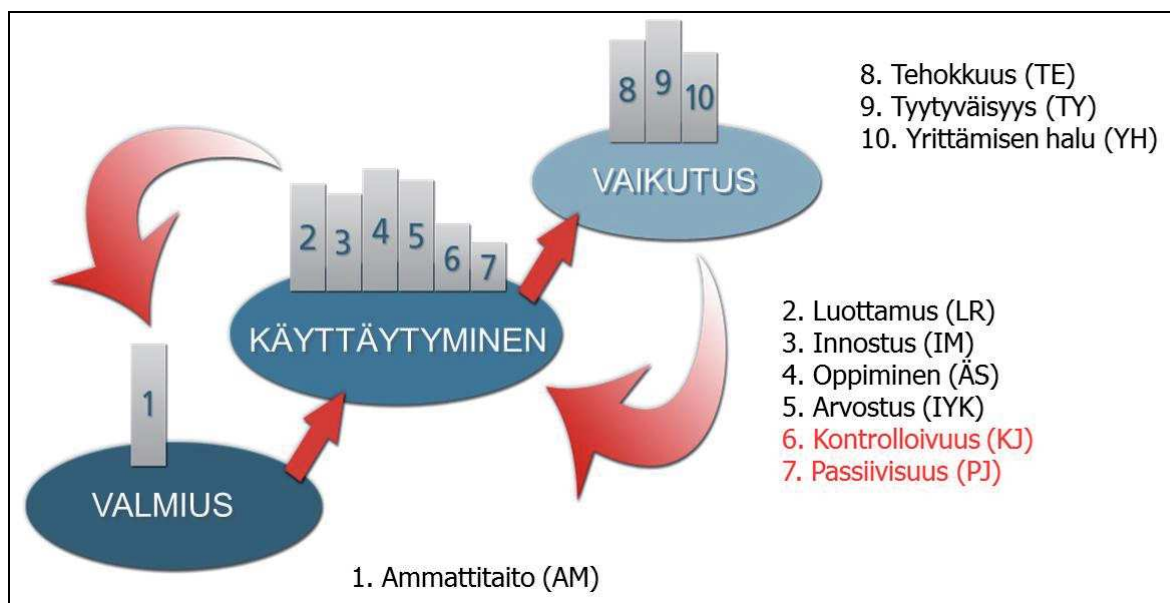
Johtajuus (leadership) on ihmisten johtamista. Esimies johtaa vastuullaan olevia ihmisiä kohti organisaation tavoitteita ja hänellä on vastuu tavoitteiden saavuttamisesta. Esimiehen on priorisoitava tehtävät siten, että hän pystyy tekemään esimiestyötä tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi. Johtaja on yleensä motivoitunut tehtäväänsä, koska hän haluaa johtaa. Esimiehellä on aina perustehtävä, jota hänen tulee noudattaa. Keskijohdolla on sen sijaan haastavampaa, koska heillä on esimieheltä tulevien odotusten ja tavoitteiden lisäksi omalla vastuulla olevien työntekijöiden odotukset. Nämä ovat yleensä ristiriidassa ylemmän johdon odotuksille. Organisaation sisälle muodostuvat piilo-organisaatiot ja muut epäviralliset organisaatiot voidaan ottaa hyötykäyttöön. Näillä piilo-organisaatioilla on omat sisäiset käyttäytymissäännöt ja oma arvojärjestys. Ne ovat todella kiinteitä ryhmiä, joilla on hyvä me-henki. Esimiehen on tiedostettava nämä piilo-organisaatiot, selvitettävä heitä yhdessä pitävä voima ja otettava ne johtamistyönsä välineiksi. Tämä tietenkin silloin, mikäli kiinteyttä edesauttaneet toimenpiteet eivät ole ristiriidassa virallisen organisaation perustehtävän kanssa.⁶⁵

Johtaja on aina saanut vallan, jota hän käyttää roolinsa mukaisesti alaisiinsa. Johtajalla voi myös olla arvovaltaa alaisiinsa, jota hän soveltaa omassa johtamisessaan. Persoonallista arvovaltaa omaavaa johtajaa seurataan, koska häntä kunnioitetaan. Mikäli johtajalla ei ole arvovaltaa, häntä seurataan, koska alaiset pelkäävät häntä. Mikäli johtajaa ei kunnioiteta eikä pelätä, on hänen vaikea toimia johtajana. Johtaminen on vuorovaikutuksellista toimintaa, jossa johtaja herättää alaisissaan positiivisia tunnetiloja, luottamusta ja innostusta.⁶⁶

⁶⁵ Siltala, Heikki. Johtajuus esimiestyössä. Luennot Maanpuolustuskorkeakoululla 27.9.2011 1C01 Johdanto syventäviin opintoihin –kurssille.

⁶⁶ Keski-Luopa, Leila (2000), Johtajuuden ulkoinen ja sisäinen todellisuus, s. 78

Puolustusvoimat käyttää varusmiehille koulutettavassa johtajakoulutuksessa Vesa Nissisen kehittämää syväjohtamisen mallia. Syväjohtamisen malli on kehitetty varta vasten vastaamaan Puolustusvoimien tarvetta. Se perustuu transformationaalisen johtamisen paradigmaan. Syväjohtamisen mallin avulla johtaja voi mitata omien vuorovaikutustaitojensa kehittymistä omassa johtajatehtävässä. Syväjohtamisen avulla voidaan myös löytää johtamisen ”kipupisteet”, jonka perusteella johtaja voi kehittää omaa johtamiskäyttäytymistään.⁶⁷ Syväjohtamisen mallin voidaan siis sanoa olevan sekä johtajakoulutuksen että johtajana kehittymisen työkalu.



Kuva 3. Syväjohtamisen malli⁶⁸

Nissisen mukaan johtamiskäyttäytyminen jakautuu kolmeen eri johtamisen pääulottuvuuteen. Nämä ovat syväjohtaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Näistä kolmesta johtamisen pääulottuvuudesta kontrolloiva ja passiivinen johtaminen nähdään huonoina johtamisen malleina. Syväjohtaminen jakautuu neljään eri alulottuvuuteen, joita Nissinen kutsuu kulmakiviksi. Nämä kulmakivet ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen.⁶⁹ Puolustusvoimien Johtajan käsikirjassa nämä kulmakivet on yksinkertaistettu muotoon luottamus, innostus, oppiminen ja arvostus. Johtajan haluttua vaikutusta mitataan tehokkuudella, tyytyväisyydellä ja yrittämisen halulla.⁷⁰

⁶⁷ Puolustusvoimat (2012), Johtajan käsikirja, s. 29-30 ja s. 35-36

⁶⁸ Sama, s. 35

⁶⁹ Nissinen, Vesa (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus –johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. s. 99-100

⁷⁰ Puolustusvoimat (2012), Johtajan käsikirja, s. 54-56

Monikansallisen toimiston päällikkö voi vaikuttaa omaan johtamiskäyttäytymiseen. Tähän voit osin olennaisesti tuoda haasteita erityisesti suomalaiselle upseerille omassa koulutuksessa omaksuttu ja omassa työssään Suomessa toteutettu suoraviivainen johtamistapa, joka ei välttämättä ”istu” sellaisenaan monikansallisen toimiston johtamiseen. Tällöin toimiston päällikkö voi joutua muokkaamaan omaa johtamiskäyttäytymistään alaisiaan huomioivampaan suuntaan. Johtajana kehittymiseen syväjohtamisen malli on hyvä työkalu, mikäli toimiston päällikkö haluaa kehittää omaa johtamiskäyttäytymistään vuorovaikutteisempaan suuntaan.

3.3 Organisaatorakenne

Chester I. Barnard määritteli organisaatiosta vuosikymmeniä sitten seuraavasti: *”järjestelmä, joka koostuu kahden tai useamman ihmisen toimintojen tai kykyjen tietoista koordinoimista”*. Organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatioon muodostetaan organisaatorakenne palvelemaan organisaation tehtävää. Organisaatorakenteen tavoitteena on, että joukko ihmisiä saavuttaa organisaation päämäärät mahdollisimman tehokkaasti. Onnistuneessa organisaatorakenteessa oikeat ihmiset ovat oikeissa tehtävissä ja vältetään turhaa päällekkäistä työtä.⁷¹

Organisaatorakenteella määritetään esimiesten, alaisten ja asiantuntijoiden välisiä suhteita sekä tämän järjestelmän muodostamaa hierarkkista koneistoa. Se myös antaa jokaiselle työntekijälle oman roolin. Se tavoittelee eri toimintojen ja toimijoiden erilaistamista mahdollisten päällekkäisyyksien estämiseksi, mutta samalla säilyttää riittävän yhteistyön niiden välillä. Organisaation rakenne ottaa vaikutteita ympäristöstä. Esimerkiksi hitaasti muuttuvassa ympäristössä organisaatio voi olla jäykkä ja hierarkkinen, kun taas nopeasti muuttuvassa ympäristössä organisaatorakenne on joustava. Organisaation rakenteen määrittää organisaation johto, jotta heidän luomat tavoitteet saavutettaisiin mahdollisimman tehokkaasti.⁷²

⁷¹ Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. (2009), Johtamisen näkökulmat –peruskäsitteitä ja malleja, s. 168-169

⁷² Juuti, Pauli (2006), Organisaatiokäyttäytyminen, s. 207-208

Henry Mintzbergin mukaan organisaatiorakenne koostuu viidestä toisistaan erillään olevista osasta:

1. *Toiminnallinen ydin* – ihmiset jotka tekevät työn.
2. *Strateginen huippu* – ylin johto.
3. *Keskialue* – välissä oleva hierarkia
4. *Teknorakenne* – ideoita tuottavat ihmiset.
5. *Tukihenkilöt* – palveluja tuottavat ihmiset.⁷³

Edgar Scheinin mukaan organisaatiorakenteessa on neljä perustekijää:

1. *Koordinointi* – kun organisaation työntekijät yhdistävät joko henkisen tai fyysisen työpanoksen, voivat saada aikaa merkittäviä tuloksia.
2. *Yhteiset tavoitteet* – organisaation työntekijät koordinoivat omat työpanoksensa saavuttaakseen yhteiset asetetut tavoitteet, jotka he haluavat saavuttaa.
3. *Työnjako* – jotta jokaisen työntekijän resurssit voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti, täytyy jokaisen erikoistua johonkin tehtävään.
4. *Hierarkkinen rakenne* – organisaatiossa on oltava päätöksentekohierarkkija, jotta jokaisen työntekijän toimintaa on helppo ohjata. Muuten työntekijöiden työskentelyä on vaikea koordinoita.⁷⁴

Monikansallisen toimiston päällikkö ei voi vaikuttaa oman toimistonsa organisaatiorakenteeseen, koska se on ennalta määrätty kriisinhallintaoperaation suunnittelutilaisuuksissa. Näissä suunnittelutilaisuuksissa jokaiselle kriisinhallintaoperaatioon osallistuvalla maalla määritetään tehtävät organisaatiossa. Tämän perusteella maat lähettävät sotilaat täyttämään organisaation tehtävät. Monikansallisen toimiston päällikkö ei näin ollen voi vaikuttaa toimistoonsa saapuvan työntekijän valintaan. Kuitenkin voidaan olettaa, että sotilaan lähettävä maa valitsee tehtävään sotilaan, jonka koulutus ja kokemus soveltuvat kyseiseen tehtävään.⁷⁵

3.4 Organisaatiokulttuuri

Scheinin mukaan organisaation johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda ja johtaa organisaatiokulttuuria. Hänen mukaan hyvä johtaja osaa työstää kulttuuria ja näin ollen käyttää sitä hyödyksi.⁷⁶

⁷³ Hofstede, G. & Hofstede, G. & Minkov, M. (2010), Cultures and organizations -software of the minds, s. 312

⁷⁴ Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. (2009), Johtamisen näkökulmat –peruskäsitteitä ja malleja, s. 169

⁷⁵ Teräsvalli, Timo. Intro to staff and branches. Luennot Maanpuolustuskorkeakoululla 10.5.2012 1C08CV Johtaminen kriisinhallinnan toimintaympäristössä 2 –kurssille.

⁷⁶ Schein, Edgar H (1991), Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, s. 20

Schein jakaa kulttuurin tasot kolmeen eri luokkaan, jotka täytyy pitää erillään käsitteellisen epäselvyyden välttämiseksi. Ensimmäisellä tasolla ovat näkyvät artefaktit ja luomukset, jolla tarkoitetaan ihmisen rakentamaa fyysistä ja sosiaalista ympäristöä. Tähän tasoon kuuluvat fyysinen tila, ryhmän työn tekninen tulos, kirjoitettu ja puhuttu kieli, taiteelliset luomukset sekä ryhmän jäsenten havaittavissa oleva käyttäytyminen. Toisella tasolla ovat arvot. Organisaatiossa arvot periytyvät henkilöiltä, jotka kertovat miten asioiden tulisi olla. Tämän vastakohtana on miten asiat oikeasti ovat. Mikäli arvot todistetaan oikeaksi ja toimivaksi monta kertaa, voi niistä tulla itsestäänselvyksiä ja näin ollen ne voivat muuttua uskomuksiksi sekä oletuksiksi. Näin ollen ne siirtyvät pois tietoiselta alueelta kolmannelle tasolle, alitajuisiksi ja automaattisiksi tavoiksi. Suurin osa organisaation arvoista ovat tietoisia ja selkeästi ilmaistuja. Ne ohjaavat organisaation työntekijöitä käsittelemään tiettyjä tilanteita arvojen luoman moraalien ja normien mukaisesti. Kolmannella tasolla ovat perusoletukset, minne arvot siirtyvän toiselta tasolta niiden tultua itsestäänselvyyksiksi. Ne ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä, piileviä oletuksia ja antavat heille mallin miten ajatella, havainnoida ja tuntea. Nämä organisaation perusoletukset ovat yleensä vastaansanomattomia ja kiistattomia.⁷⁷

Hofstede, Hofstede ja Minkov määrittelee organisaatiokulttuurin vapaasti käännettynä seuraavasti: *"Kollektiivista mielen ohjelmointia, jonka avulla erotetaan organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä"*. Heidän mukaan organisaatiokulttuuri voi levitä myös yhteisötyökumppaneihin, joiden kanssa organisaatio on vuorovaikutuksessa. Heidän määritelmän mukaan organisaatiokulttuuri voi olla seuraavanlaisia:

- *Holistinen, jolloin kokonaisuus on enemmän kuin niiden osien summa*
- *Historiallisesti määritetty, jolloin se heijastelee organisaation historiaa*
- *Liittyy antropologien tutkimiin asioihin, kuten rituaalit ja symbolit*
- *Sosiaalinen rakenne, jolloin se muodostuu ja säilyy organisaation muodostamien ihmisten johdosta*
- *Pehmeä*
- *Vaikeasti muutettava*⁷⁸

⁷⁷ Schein, Edgar H (1991), Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, s. 31-36

⁷⁸ Hofstede, G. & Hofstede, G. & Minkov, M. (2010), Cultures and organizations -software of the minds, s. 344 - 355

Juuti jakaa organisaatiokulttuurin kahteen osaan, jota hän kutsuu jäävuorimalliksi. Nämä osat ovat näkyvä ja tietoinen sekä näkymätön ja piilevä. Näkyvään osaa kuuluvat organisaation tavoitteet, työnjako, säännöt ja ohjaus sekä rationaalisuus. Näkymättömään osaan kuuluvat asenteet, arvot, vuorovaikutus, piilonormit, tunnekeskeisyys, mielikuvat, keskinäiset henkilökohtaiset suhteet. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten ihmisiä johdetaan, työt organisoitetaan, päämäärät saavutetaan, tavoitteet asetetaan ja mihin sitoudutaan. Sosiaalisuus ja vuorovaikutus ovat organisaatiokulttuurin perusta. Mikäli organisaatiokulttuuria halutaan muuttaa, edellyttää se sosiaalista vuorovaikutusta.⁷⁹

Kriisinhallintaoperaation monikansallisessa toimistossa voi olla työntekijöitä useistakin eri maista. Jokainen työntekijä tuo mukanaan oman maansa sotilaskulttuurin, johon suuresti vaikuttaa heidän oman kotimaansa kulttuuri. Heidän tuoma kulttuuri vaikuttaa heidän työskentelyyn ainakin aluksi, ennen kuin he omaksuvat toimistossa ja kriisinhallintajoukossa vallitsevan organisaatiokulttuurin. Toimiston päällikön on osattava hyödyntää ja työstää toimistonsa organisaatiokulttuuria toimintaa tukevaksi. Tämä ei välttämättä ole helppo tehtävä, kun täytyy huomioida toimiston sisällä olevat eri kulttuurit ja heidän toimintatavat, jotka toimiston päällikön täytyy sopeuttaa toimiston organisaatiokulttuurin mukaiseksi.

Monikansallisessa toimistossa toimiston henkilöstö vaihtuu riippuen operaatioon osallistuvien maiden kierrosta, niin sanotusta rotaatiosta. Toimiston päällikön tulee olla hereillä uusien työntekijöiden perehdytyksessä, jotta huonoksi havaittuja tapoja ja arvoja ei siirretä seuraaville työntekijöille. Uuden työntekijän perehdytyksestä vastaa yleensä tehtävässä ollut ja näin ollen myös kotiutuva henkilö, mutta toimiston päällikkö voi halutessaan vaikuttaa perehdytykseen.⁸⁰

3.5 Johtamisen nelikentän keskinäisriippuvuudet ja painotukset eri toimintaympäristöissä

Johtajuuden (leadership) ja johtamisen (management) ero on helppo erottaa toisistaan. Johtajuus on ihmisten ja johtaminen on asioiden johtamista. Organisaatiokulttuurin ja organisatiorakenteiden ero voidaan selittää myös samalla kaavalla. Organisaatiokulttuuri on organisaation ihmisten muodostama sosiaalinen verkosto, joka muodostuu epävirallisista normeista ja

⁷⁹ Juuti, Pauli. Organisaatiokulttuuri ja organisaatiokäyttäytyminen. Luennot Maanpuolustuskorkeakoululla 29.9.2011 1C01 Johdanto syventäviin opintoihin – kurssille

⁸⁰ Teräsvalli, Timo. Intro to staff and branches. Luennot Maanpuolustuskorkeakoululla 10.5.2012 1C08CV Johtaminen kriisinhallinnan toimintaympäristössä 2 –kurssille.

säännöistä. Organisaatorakenne puolestaan käsittää organisaation mallin tai systeemin, jotta asiat ja tehtävät voitaisiin hoitaa mahdollisimman tehokkaasti. Johtajuus ja organisaatiokulttuuri kuuluvat johtamisen nelikentässä pehmeään puoleen, kun taas johtaminen ja organisaatorakenne kuuluvat kovaan puoleen.⁸¹

Tavoitteen saavuttamista edistävät ja haittaavat tekijät voidaan jakaa johtamisen nelikentän osa-alueisiin. Johtajuus – organisaatiokulttuurin alueelle kuuluvat tekijät, jotka ovat sosiaalisia, ihmisiin tai ihmisten välisiin toimintoihin liittyviä. Johtaminen – organisaatorakenteiden alueelle kuuluvat puolestaan tekijät, jotka ovat teknisiä, tehtäviin tai prosesseihin liittyviä. Kiurun mukaan johtamisen osa-alueita voidaan pitää myös työkalupakkeina, joihin kuuluvat käsitteet, mallit, teorit ja kokemukset. Tavoitteen saavuttamista edistävien ja haittaavien tekijöiden jäsentämisellä ne voidaan sijoittaa johtamisen nelikentässä oikealle osa-alueelle. Tällöin myös saadaan selville tekijöiden väliset suhteet.⁸²

Puolustusvoimien tehtävien mukaan toimintaympäristöt ovat rauhan aika, sodan aika, kriisinhallinta ja kokonaismaanpuolustus.⁸³ Johtamisympäristö saadaan, kun jotain toimintoympäristöä tarkastellaan johtamisen ja tavoitteen saavuttamisen kannalta. Esimerkiksi tavoitteet ja niiden saavuttamista edistävät ja haittaavat tekijät muuttuvat perusyksiköissä siirryttäessä rauhan ajasta sodan aikaan, tai vaikka kriisinhallintaoperaatioon, vaikkakin kaikissa kolmessa toimintaympäristössä on samoja sisältöjä. Kiurun mukaan ”toimintaympäristö muuttuu johtamisen seurauksena, sillä johtamisella vaikutetaan toimintaympäristöissä oleviin tekijöihin”.⁸⁴

81 Huhtinen, Aki-Mauri (2006), Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt, s. 45-46

82 Kiuru, Jukka (2009), Johdatus johtamisen perusteet -opintojaksoon, s. 18-19

83 Huhtinen, Aki-Mauri (2006), Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt, s. 45

84 Kiuru, Jukka (2009), Johdatus johtamisen perusteet -opintojaksoon, s. 17-18



Kuva 4. Johtamisen osa-alueet eri toimintaympäristöissä⁸⁵

Sodan ajan toimintaympäristössä sotilailla on valtaa ja vastuuta muita toimijoita enemmän johtuen heidän tehtävästään. Siirryttäessä kriisinhallinnan tai rauhan ajan toimintaympäristöön, on johtamisen myös muututtava organisaatiokulttuurin muuttuessa. Tämä johtuu siitä, että muilla toimijoilla on valtaa, jolloin valta jakautuu näiden eri toimijoiden välillä tasaisemmin ja ”demokraattisemmin”. Kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristössä sotilaat ovat yksi toimija muiden toimijoiden mukana.⁸⁶

Kriisinhallintaoperaatiolle ominaisia ilmiöitä ovat informaationsodankäynti tai terrorismi. Huhtisen mukaan esimerkiksi kriisinhallintaoperaatiossa informaationsodankäynnin ilmiön analyysi vaikuttaa johtamisen nelikentän painottumiseen. Informaationsodankäynti kriisinhallintaoperaatiossa organisaatiokulttuurilla ja -rakenteella on suurempi merkitys itse johtamisprosessissa kuin johtajuudella ja johtamisella. Hänen mukaan johtajan tulisi ottaa omassa johtamisessaan huomioon toimintaympäristö, sillä upseeri ei voi johtaa kriisinhallintaoperaation monikansallisen esikunnan työskentelyä samalla tavalla kuin joskus aikaisemmin hän on johtanut rauhan ajan komppaniaa Suomessa. Kriisinhallinnan toimintaympäristössä johtajan on otettava huomioon muun muassa etnisiä asioita ja kielieroja, jotka eivät vaikuta rauhan ajan komppanian johtamiseen.⁸⁷

⁸⁵ Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu (2006), Sotilasjohtamisen moniulotteisuus -kuva, s.213

⁸⁶ Huhtinen, Aki-Mauri (2006), Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt, s. 57-61

⁸⁷ Sama, s. 57-61

4 RAUHANTURVAAMISESTA KRIISINHALLINTAAN

Suomi osallistui ensimmäistä kertaa rauhanturvaamisoperaatioon vuonna 1956. Silloinen presidentti Urho Kekkonen lähetti 259 rauhanturvaajaa Egyptiin Suezin varrelle YK:n johtamaan UNEF1 (United Nations Emergency Force) operaatioon, joka oli ensimmäinen operaatio myös YK:lle. Mukana oli Suomen lisäksi yhdeksän muuta maata. Vajaa vuotta aikaisemmin vuonna 1955, oli Suomi päässyt YK:n jäseneksi. Suomalaiset olivat operaatiossa mukana vuoden verran.⁸⁸

UNEF1-operaation jälkeen Suomi on ollut mukana 36 eri operaatiossa sotilastarkkailijaoperaatiot mukaan lukien, mutta tässä alaluvussa keskitytään tutkimuksen aiheen mukaisesti kuitenkin 2000-luvun operaatioihin, joihin Suomi on osallistunut. Tässä ei käsitellä myöskään operaatioita, joihin Suomi on lähettänyt sotilastarkkailijoita.⁸⁹

Sotilaallista kriisinhallintaa pidetään yleisesti rauhanturvaamisen jatkumona. Balkanin sodat 1990-luvulla toivat uudenlaiset haasteet rauhanturvaamiseen. Entisen Jugoslavian alueella, Bosniassa, vuonna 1994 YK lopetti UNPROFOR (United Nations Protection Force) rauhanturvaamisoperaation, koska se ei pystynyt vastaamaan operaation tuomiin haasteisiin. Perinteinen YK:n rauhanturvaamisoperaatio koostuu kahden maan välisen aseleposopimuksen valvomiseen, sen sijaan Bosniassa osapuolina olivat entisen Jugoslavian alueella sisällissodan osapuolet, joita ei välttämättä voinut edes tunnistaa. Operaatiolla oli heikko mandaatti, joten osapuolien tuleen ei voitu vastata. Lisäksi operaatioon osallistuvien maiden sotilaat olivat osittain puutteellisesti varustettuja, joten esimerkiksi talviolosuhteissa työskentely osoittautui todelliseksi haasteeksi. Vuonna 1995 NATO:n johtama IFOR-operaatio (Implementation Force) käynnistettiin Bosniassa YK:n mandaatilla. Tätä operaatiota pidetään käännekohtana, jolloin perinteisestä rauhanturvaamisesta kehittyi moni-ilmeistä kriisinhallintaa.^{90,91}

Kriisinhallinnan käsite pitää sisällään niin paljon historiaa eri vuosikymmeniltä ja kahden eri vuosisadan ajoilta, joten sen ymmärtämiseksi on tehtävä tiettyjä rajauksia. Tässä tutkimuksessa kriisinhallinnan käsitettä tarkastellaan suomalaisesta näkökulmasta, erityisesti sotilaalliseen kriisinhallintaan.

⁸⁸ Virtanen, Rauli (2011), Suezilta Afganistaniin -suomalaiset rauhaa turvaamassa, s. 7 - 8

⁸⁹ Puolustusvoimat, Kansainvälinen kriisinhallinta, <http://www.puolustusvoimat.fi>, viitattu 20.10.2012

⁹⁰ Holma, Heikki, Rauhanturvaamisesta kriisinhallintaa, Osa 1, Rauhanturvaajaliitto, http://www.rauhanturvaajaliitto.fi/lehti/2_00/holma.htm, viitattu 8.12.2011

⁹¹ Virtanen, Rauli (2011), Suezilta Afganistaniin -suomalaiset rauhaa turvaamassa, s. 196 - 200

4.1 Laki kriisinhallinnasta

Sotilaallista kriisinhallintaa säätelee Suomessa laki, joka määrittelee Suomen osallistumisen eri operaatioihin. Lain ensimmäinen pykälä määrittelee Suomen osallistumisen operaatioihin seuraavanlaisesti: ”Suomi voi osallistua Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) turvallisuusneuvoston valtuuttamaan tai poikkeuksellisesti muuhun kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan, jonka tarkoituksena on kansainvälisen rauhan ja turvallisuuden ylläpitäminen tai palauttaminen taikka humanitaarisen avustustoiminnan tukeminen tai siviiliväestön suojaaminen Yhdistyneiden Kansakuntien peruskirjan (SopS 1/1956) päämäärät ja periaatteet sekä muut kansainvälisen oikeuden säännöt huomioon ottaen (*sotilaallinen kriisinhallinta*). Tässä laissa tarkoitetun kriisinhallinnan toimeenpanijana voi olla YK, Euroopan turvallisuus- ja yhteistyöjärjestö (ETYJ), Euroopan unioni (EU) taikka muu kansainvälinen järjestö tai maaryhmä. Tätä lakia ei sovelleta Suomen osallistumiseen Yhdistyneiden Kansakuntien peruskirjan 51 artiklan nojalla toteutettaviin sotilaallisiin toimiin.”⁹²

Laissa edellytetään siis pääsääntöisesti YK:n turvallisuusneuvoston päätöstä operaation toteuttamisesta, mutta poikkeuksellisesti Suomi voi osallistua myös muuhun kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan, kuten esimerkiksi EU:n taisteluosastojen toimintaan. Ennen päätöksen toimeenpanoa ja operaatioon osallistumista tarvitaan Suomen tasavallan presidentin kansallinen päätös, sekä valtioneuvoston ja eduskunnan suostumus asiaan. Myös alueelliset organisaatiot, kuten NATO ja EU tai operaatioon osallistuvat maat yhden niistä johtaessa voivat huolehtia kriisinhallintaoperaation käytännön toimeenpanosta. Osallistuminen operaatioihin on aina vapaaehtoista sekä Puolustusvoimien henkilöstön että reserviläisten osalta. Tällä hetkellä kriisinhallintalaissa on määritelty, että operaatioissa voi kerrallaan palvella enintään 2000 henkilöä. Puolustusvoimien Internet-sivujen mukaan lokakuun lopussa 2012 suomalaisia rauhanturvaajia oli maailmalla 349. Tähän lukuun ei ole sisällytetty sotilastarkkailijatehtävissä palvelevia suomalaisia, vaan ainoastaan Afganistanin (141), Libanonin (177), Kosovon (19), Somalian merialueen (4) ja Bosnian (8) kriisinhallintaoperaatioissa palvelevat suomalaiset.⁹³

⁹² Finlex, Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta 31.3.2006/211, <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060211>, viitattu 20.10.2012

⁹³ Puolustusvoimat, Kansainvälinen kriisinhallinta, <http://www.puolustusvoimat.fi>, viitattu 20.10.2012

4.2 Kyselyyn osallistuvien kriisinhallintaoperaatiot

Tutkimukseen osallistuvat upseerit ovat toimineet kolmessa erilaisessa kriisinhallintaoperaatiossa. Nämä operaatiot ovat EU NAVFOR Atalanta (European Union Naval Force, operaatio Atalanta) Somalian merialueella, KFOR (Kosovo Force) Kosovossa ja ISAF (International Security Assistance Force) Afganistanissa. Operaatiot ovat hyvin erilaisia toimialueeltaan kuin myös operaation tilanteeltaan. Lisäksi tällä hetkellä suomalaisia näissä operaatioissa on hyvin eri määrä, kuten edellisestä alaluvusta käy ilmi. Suomalaisia upseereja on toiminut monikansallisen toimiston päällikön tehtävissä 2000-luvulla myös EUFOR Altheassa (European Union Force, operaatio Althea) Bosnia ja Hertsegovinassa, mutta en tavoittanut heitä tutkimukseeni liittyen.

EU NAVFOR Atalanta on ensimmäinen Euroopan Unionin (EU) johtama kriisinhallintaoperaatio, jonka pääsääntöinen toiminta-alue on merellä. Kriisinhallintaoperaation toiminta-alueeseen kuuluu Somalian rannikko, Punainen Meri, Adeninlahti ja iso osa Intian Valtamerta Seychelleille saakka. Näiden merialueiden lisäksi kriisinhallintaoperaation tukitoiminnot on sijoitettu Somaliaan, Keniaan ja Seychelleille. Kriisinhallintaoperaatio on käynnistetty YK:n mandaatilla joulukuussa 2008 ja sen mandaatti jatkuu vuoden 2014 loppuun saakka. Operaation tehtävänä on suojata elintarvikeapua Somaliaan toimittavia ja Somalian rannikolla muissa tehtävissä seilaavia aluksia merirosvoudelta. Lisäksi operaation tehtävänä on merirosvousten ja aseellisten ryöstöjen ennalta ehkäiseminen.^{94,95}

Kosovossa toimiva NATO-johtoinen KFOR kriisinhallintaoperaatio perustettiin vuonna 1999. Parhaimmillaan suomalaisia kriisinhallintasotilaita on operaatiossa ollut yli 1000 samaan aikaan. Vuosien saatossa tilanne on rauhoittunut ja näin ollen kriisinhallintajoukkoa on voitu pienentää. Kuten edellisessä alaluvussa kerrotaan, on suomalaisten määrä operaatiossa vähentynyt todella paljon.⁹⁶ Kriisinhallintaoperaation tehtävät ovat muuttuneet tilanteen rauhoituttua ja operaatioon osallistuvien joukkojen vähentämisen myötä. Tällä hetkellä KFOR kriisinhallintaoperaation tehtävänä on ylläpitää turvallista elinympäristöä jokaiselle Kosovon kansalaiselle.⁹⁷

94 Puolustusvoimat, Kansainvälinen kriisinhallinta, <http://www.puolustusvoimat.fi>, viitattu 16.4.2013

95 EUNAVFOR-kriisinhallintaoperaation www-sivut, <http://eunavfor.eu/mission/>, viitattu 16.4.2013

96 Puolustusvoimat, Kansainvälinen kriisinhallinta, <http://www.puolustusvoimat.fi>, viitattu 29.1.2013

97 KFOR-kriisinhallintaoperaation www-sivut, <http://www.aco.nato.int/kfor/about-us/history/kfor-objectives.aspx>, viitattu 29.1.2013

Afganistanissa toimiva NATO-johtoinen ISAF kriisinhallintaoperaatio on jatkumoa Yhdysvaltojen johtamalle Operation Enduring Freedom (OEF). ISAF siirtyi NATO:n johtoon vuonna 2003 ja operaatioalue kattaa koko Afganistanin. OEF jatkaa myös omaa operaatiota Afganistanissa erillään ISAF operaatiosta. Operaatiolla monia eri tavoitteita, mutta operaation peruseriaatteena on tukea Afganistanin hallitusta ja turvallisuusviranomaisia (ANSF, the Afghan National Security Forces) operaatioissa kapinallisia vastaan. Lisäksi tehtäviin kuuluu ANSF:n mentorointi ja kehittäminen vastaamaan Afganistanin haasteita. ANSF sisältää muun muassa Afganistanin armeijan (ANA, Afghan National Army) ja Afganistanin poliisin (ANP, the Afghan Police).^{98,99} Suomalaisia operaatioon osallistuu tällä hetkellä toiseksi eniten Libanonin kriisinhallintaoperaation jälkeen.

Näistä kolmesta operaatiosta ISAF Afganistanissa on haastavin. Kriisinhallintaoperaatio on kasvanut suureksi, sillä 31.7.2012 operaatioon osallistui yli 130 000 sotilasta yli 50 eri maasta ja se on tällä hetkellä maailman suurin sotilasoperaatio. Tämä luo haasteita ennen kaikkea yhteisten tavoitteiden määrittämiseksi ja niiden saavuttamiseksi. Vuonna 2014 ISAF-operaation on määrä päättyä, mutta alueelle jää edelleen pienempi NATO-johtoinen osasto tukemaan ja kouluttamaan ANSF:ia.¹⁰⁰ ISAF-operaation lopettaminen tulee olemaan suuri haaste ANSF:lle, sillä ainakin tällä hetkellä median mukaan tilanne kapinallisten ja ANSF:n sekä ISAF:n joukkojen välillä ei ole rauhoittunut.

4.3 Monikansallinen toimisto kriisinhallintaoperaation organisaatiossa

Jokaiseen kriisinhallintaoperaation organisaatio suunnitellaan vastaamaan operaation tehtävää ja operaatioon osallistuvien joukkojen sekä maiden määrää. Yleisesti ottaen joukon esikunta löytyy pataljoonan tasolta ylöspäin. Esikunnan työskentelyä johtaa esikuntapäällikkö (COS, Chief of Staff). Esikunnan tehtävänä on suunnitella esikuntapäällikön johdolla operaatiokäskyt ja esitellä ne joukon komentajalle. Komentajan hyväksyttyä käskyt, käskee hän ne joukoille. Kuten yleensä armeijassa, myös kriisinhallintaoperaatiossa komentaja johtaa yksiköitä (komppania, taisteluosasto, pataljoona, prikaati4) ja esikuntapäällikkö johtaa esikuntaa.¹⁰¹

98 Puolustusvoimat, Kansainvälinen kriisinhallinta, <http://www.puolustusvoimat.fi>, viitattu 30.1.2013

99 ISAF –kriisinhallintaoperaation www-sivut, <http://www.isaf.nato.int/mission.html>, viitattu 30.1.2013

100 Suomen erityisedustusto NATOSSA www-sivut, <http://www.finlandnato.org/Public/default.aspx?contentid=254332>, viitattu 30.1.2013

101 Teräsvalli, Timo. Intro to staff and branches. Luennot Maanpuolustuskorkeakoululla 10.5.2012 1C08CV Johtaminen kriisinhallinnan toimintaympäristössä 2 –kurssille.

Oli kyse sitten pataljoonan, taisteluosaston tai prikaatin toimistosta, niin pääosin kaikkien tasojen esikunnan toimistojen numerot kertovat toimiston tehtävän. Esimerkiksi 1. on henkilöstötoimisto ja 2. tiedustelutoimisto. Edessä oleva kirjain puolestaan kertoo toimiston tason. Esimerkiksi S3 on pataljoonatasen operaatiotoimisto ja G9 on prikaatitason CIMIC-toimisto. Kriisinhallintaoperaation organisaatiosta riippuen toimistot voivat olla monikansallisia pataljoonatasolta lähtien, kun taas toisessa kriisinhallintaoperaatiossa toimistot ovat monikansallisia vasta prikaatin tai taisteluosaston tasolta lähtien.¹⁰²

Monikansallista toimistoa johtaa toimiston päällikkö (ACOS, Assistant Chief of Staff) ja hänellä on apunaan ja sijaisenaan toimiston varapäällikkö (DACOS, Deputy Assistant Chief of Staff). Toimiston päällikkö saa toimiston käskyt ja vaatimukset esikuntapäälliköltä, jonka toteutuksen hän käskää ja valvoo. Esikuntapäällikön ja toimiston päällikön välillä voi olla organisaatiosta riippuen muita henkilöitä. Heidän välillä voi olla esimerkiksi apulaisesikuntapäällikkö (DCOS, Deputy Chief of Staff), joka saa käskyt sekä vaatimukset esikuntapäälliköltä ja käskää puolestaan toimiston päälliköt tehtäviin.¹⁰³

Tähän tutkimukseen osallistuneet upseerit olivat toimineet taisteluosaston tai prikaatin monikansallisen esikunnan toimiston (G-toimisto) päällikköinä ISAF, KFOR ja EU NAVFOR kriisinhallintaoperaatioissa. Muutama kyselyyn osallistunut upseeri oli toiminut monikansallisessa esikunnassa toimiston päällikkönä pataljoonatasolla (S-toimisto) tai koko kriisinhallintaoperaation esikuntatasolla (J-toimisto). Lähetin kyselyn myös EUFOR Althea kriisinhallintaoperaatiossa monikansallisen toimiston päällikön tehtävissä toimineille upseereille, mutta heiltä en saanut vastauksia. Sen sijaan moni upseeri oli palvellut myös muiden kriisinhallintaoperaatioiden monikansallisessa esikunnassa, mutta he eivät olleet toimineet näissä operaatioissa monikansallisen toimiston päällikköinä.

¹⁰² Teräsvalli, Timo. Intro to staff and branches. Luennot Maanpuolustuskorkeakoululla 10.5.2012 1C08CV Johtaminen kriisinhallinnan toimintaympäristössä 2 –kurssille.

¹⁰³ Sama

5 AINEISTON ANALYYSI JA TUTKIMUKSEN TULOKSET

Aineiston keräämistä seurasi fenomenologinen analyysi, joka on jaettu kahteen eri osaan, jossa molemmissa on seitsemän (7) eri vaihetta¹⁰⁴. Koska kysely toteutettiin Microsoft Word-pohjaisena kyselynä, olivat kaikki kysymykset vastauksineen jokaisen vastaajan kohdalla samalla lomakkeella (LIITE 1). Ratkaisuni tarkoituksena oli, että jokainen kyselyyn vastaaja pystyisi hahmottamaan tutkimuksen kokonaiskuvan mahdollisimman kattavasti ja tuomaan esiin erityisesti kaikki ne kokemukset, joita tutkimus edellytti.

Ensimmäinen osa keskittyi yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostamiseen, joka jakautui seitsemään eri vaiheeseen. Yksilökohtaisten merkitysverkostojen jälkeen siirryin analyysin toiseen vaiheeseen, jossa muodostin yleisen merkitysverkoston yksilökohtaisten merkitysverkostojen pohjalta. Tämän luvun alaluvuissa olen kertonut mitä olen tehnyt missäkin vaiheessa ja tätä tukemaan olen liittänyt esimerkkejä tekstin yhteyteen. Näiden kahden alalukujen jälkeen olen kertonut analyysin yleisen merkitysverkoston, joka on myös tämän tutkimuksen fenomenologisen aineistonanalyysin päätepiste. Tämän luvun viimeisessä alaluvussa olen pohjinnut tutkimukseni luotettavuutta.

5.1 Yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostaminen

1) Tutkimusaineistoon perehtyminen avoimin mielin, kokonaisuuden hahmottaminen

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa luin tutkimusaineiston useita kertoja läpi pyrkien muodostamaan kokonais käsityksen aineistosta ja hahmottaakseni alustavasti tutkittavien kokemuksia monikansallisen toimiston johtamisesta. Aineiston avoimella lukemisella pyrin sulkeistamaan ennakkokäsitykseni tutkittavasta ilmiöstä.¹⁰⁵ Sen lisäksi, että luin kaikkien kyselyyn osallistuneiden vastauksen läpi, yhdistin kaikki vastaukset kysymyskohtaisiksi omiksi osioiksi. Tällä tavoin sain muodostettua yhtä kysymystä koskien aina oman kattavan kuvan kaikista vastauksista. Sulkeistamista tein tässä vaiheessa omien kokemusten sulkeistamisen avulla, joka oli haastavaa, koska minulla oli oman kokemukseni kautta muodostunut kuva tutkittavasta ilmiöstä. Koin aineiston avoimen lukemisen useaan kertaan kuitenkin hyväksi, vaikkakin sulkeistaminen tuotti minulle ensin edellä mainitusta syystä haasteita.

¹⁰⁴ Lehtomaa, Merja (2009), Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen, s. 180-182

¹⁰⁵ Perttula, Juha (1995), Kokemus psykologisena tutkimuskohteena – johdatus fenomenologiseen psykologiaan, s.119-120

Sulkeistamisen myötä kirjasin tutkimusaineistoa koskevia omia ennakkokäsityksiäni ylös listamaisesti ja intuitiivisesti, niitä mitenkään laajemmin avaamatta. Tämä oli tiedostettu valinta, koska tutkimukseni perustuu upseerien kokemuksiin eikä minun omiin ennakkokäsityksiin aiheesta.

- Haasteena monikansallisen toimiston johtamisessa voi olla yhtenäisen kielen puute
 - o kaikki toimiston henkilöstöstä ei ainakaan aluksi välttämättä osaa englantia
- Lähettävä valtio päättää, kuka lähetetään mihinkin tehtävään, joten monikansallisen toimiston päällikkö ei voi valita alaisiaan
 - o tämä voi tuoda haasteita monikansallisen toimiston suoriutumiseen tehtävästä, mikäli joku sotilas ei suoriudu omista tehtävistä
- Organisaatorakenteisiin on todella vaikea vaikuttaa, mutta toimiston sisällä toimiston päällikkö voi muuttaa tehtäväkuvia, mikäli näkee sen tarpeelliseksi
- Sotilaiden motivaatio työskentelyyn voi vaihdella
 - o yksi syy on se, että osa tulee kriisinhallintaoperaatioon vapaaehtoisesti ja osa on käsketty (suomalaiset aina vapaaehtoisia)
- Monikansallisen toimiston yhteishengen luomisella on toimiston päälliköllä suuri rooli
- Monikansallisen toimiston johtamiseen ja työskentelyyn voi vaikuttaa kansalliset rajoitteet ja lisätehtävät
- Monikansallisen toimiston päällikön esimies (eri kansallisuutta) voi yrittää ohjata toimiston työskentelyä ottamalla yhteyttä samaa kansallisuutta olevaan toimiston varapäällikköön tai johonkin toimistoupseeriin
- Mikäli toimistolla on kansallista rahaa käytössä (esimerkiksi CIMIC toiminta), sitä kontrolloidaan kansallisen organisaatorakenteen kautta
 - o mutta tähän voi myös yrittää vaikuttaa monikansallisen toimiston päällikön esimies, joka on eri kansallisuutta
- Vaikkakin kaikkien kansallisuuksien sotilaat ovat yksilöitä omien taitojen ja tietojen kanssa, tietyt kansalliset erikoispiirteet niiden takana voidaan kuitenkin erottaa
 - o aina ei voi kuitenkaan yleistää
- Työskentely kriisinhallintaoperaation monikansallisen esikunnan toimistossa on opettava kokemus

Täytyy todeta, että aineistoa oli aluksi vaikea lukea siten, etteivät omat ennakkokäsitykset häirinneet lukemista. Tämän asian tiedostin alitajuisesti kyllä jo silloin, kun päätin tutkimusaiheeni, sillä kiinnostus tätä tutkimusaihetta nousi nimenomaan omista kokemuksista kriisinhallintaoperaatiossa työskentelystä. Toisaalta täytyy myös todeta, että hain teksteistä vahvistusta omille ajatuksille ja kun tietyt kokemukset poikkesivat omista ennakkokäsityksistäni, herättivät ne minussa epävarmuutta. Ennakkokäsityksistä poispääseminen edellytti tutkimusaineistoon palaamista kerta toisensa jälkeen, mistä vastuu on minulla. Myös metodin oikeanlainen ymmärtäminen vei paljon aikaa.

2) Tutkimusaineistoa jäsentävien keskeisten sisältöalueiden muodostaminen

Ensimmäisessä vaiheessa tehdyn ennakkokäsitysteni sulkeistamisen ja aineiston avoimen tutustumisen jälkeen palasin yksittäisten kyselyyn osallistuneiden vastauksiin. Näiden vastauksien perusteella muodostin tutkimuksen sisältöalueet, joiden tehtävänä on jäsentää tutkimusaineisto. Sisältöalueiden avulla kyselyyn vastanneiden kokemukset voidaan jäsentää koskemaan tiettyä johtamisen osa-aluetta.¹⁰⁶ Koska olin hankkinut aineiston avoimella strukturoimattomalla kyselyllä (LIITE 1), kaikki vastaukset olivat jo valmiiksi jaoteltu sisältöalueittain ja näin ollen niitä ei tarvinnut tekstistä erikseen etsiä. Lisäksi kyselyyn vastanneet olivat pysyneet kyselyn teemoissa, joten uusia sisältöalueita ei muodostunut. Nämä sisältöalueet ovat johtamisen nelikentän osa-alueet, eli organisaatiorakenne, organisaatiokulttuuri, johtajuus ja johtaminen. Näiden lisäksi otin esille ”muuta” sisältöalueen, koska moni vastaaja kertoi kyselyn viimeisenä olleessa vapaassa sanassa hyviksi kokemia käytäntöjä monikansallisen toimiston johtamisessa.

¹⁰⁶ Perttula, Juha (1995), Kokemus psykologisena tutkimuskohteena –johdatus fenomenologiseen psykologiaan, s.121

Perttulan mukaan fenomenologisen tutkimuksen viitekehyksessä on olennaista jäsentää aineisto sen sisältämien sisältöalueiden perustalta, jotka voivatkin olla tutkijan ennakkokuvitelmista poikkeavia¹⁰⁷. Tutkimukseni johtamisen teoriaosuus perustuu johtamisen nelikentän ympärille, joten sen osa-alueet ovat olleet mielessäni jo pidemmän aikaa. Tämä vaihe loi aluksi epävarmuutta ennakkokäsitysteni sulkeistamiseen. Olenko onnistunut sulkeistamisessa teoriaosuuden ja kyselylomakkeen tekemisen jälkeen? Pystynkö tulkitsemaan aineistoa mahdollisimman objektiivisesti? Ehkä nämä kysymykset tulivat korostetusti esille, koska aineiston sisältöalueet olivat olleet tiedossani tutkimuksen alusta lähtien. Tutkimuksen teoriaosuuden ja kyselylomakkeen teon yhteydessä en pitänyt johtamisen nelikentän osa-alueita vielä sisältöalueina, vaan ainoastaan tutkimuksen päätehtävää, upseerien kokemuksia, jäsentävinä asioina. Se, että niistä tuli myös sisältöalueita vain selkeytti itse fenomenologisen aineistonanalyysin tekemistä.

3) Merkityssuhteiden erottaminen toisistaan

Kolmannessa vaiheessa jaoin tutkimusaineiston merkityssuhteisiin eli merkityksen sisältäviin yksiköihin (vrt. termit merkityssuhde ja merkityksen sisältämä yksikkö¹⁰⁸ ja ¹⁰⁹). Merkityssuhteet muodostivat ehjän asia- ja kokemussisällön, joten niiden avulla aineistoa oli helpompi jäsentää. Tämä vaihe kuvataan usein etenevän tutkijan intuition avulla.¹¹⁰ Kirjasin merkityssuhteet sellaisenaan ylös, kuin ne tekstissä ilmenivät kyselyn vastauksien lukemisen ohella. Toiset merkitystä sisältävät yksiköt ilmenivät vain yhdessä vastauksessa, kun taas toiset saattoivat ilmetä melkein kaikissa vastauksissa. Nämä ovat kuitenkin minun omia tulkintoja, jossa omalla intuitiolla on suuri merkitys. Perttulan mukaan merkitystä sisältävän yksikön sisällöllä on väliä, ei sen laajuudella tai muodolla.¹¹¹ Tein tämän vaiheen osin samaan aikaan edellisten vaiheiden kanssa, jolloin tutustuin tekstiin ja muodostin keskeiset sisältöalueet. Kirjasin aineiston lukemisen yhteydessä mahdollisia merkityssuhteita ylös myöhempää käyttöä varten. Tiivistin löytämäni merkitystä sisältävät yksiköt yksittäisiin sanoihin, jotta ne ovat yleistettävissä ja näin ollen voi liittää samaa asiaa tarkoittavat kokemukset yhteen. Varsinaisesti tämä vaihe liittyy seuraavaan vaiheeseen, joten en käyttänyt tähän vaiheeseen paljoa aikaa. Tarkemmin kerron löytämistäni merkityssuhteista seuraavassa vaiheessa, kun käänsin ne tutkijan kielelle.

107 Perttula, Juha (1995), Kokemus psykologisena tutkimuskohteena –johdatus fenomenologiseen psykologiaan, s.91

108 Lehtomaa, Merja (2009), Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen, s. 180-182

109 Perttula, Juha (1995), Kokemus psykologisena tutkimuskohteena –johdatus fenomenologiseen psykologiaan, s. 94-95

110 Sama, s. 72

111 Sama, s. 123

4) Merkityssuhteiden muuntaminen tutkijan kielelle

Neljännessä vaiheessa käänsin merkityssuhteet tutkijan kielelle nostamalla jokaisesta yksiköstä ydinmerkityksen esille. Perttulan mukaan tämä vaihe on tärkeää tutkijan sulkeistamisen kannalta, sillä tutkijan on tiedostettava omat merkitysyhteydet ja näin ollen varottava sekoittamista omia merkitysyhteyksiä tutkittavan merkitysyhteyksiin niitä käännettäessä tutkijan kielelle. Mikäli tutkija ei tiedosta omia merkitysyhteyksiä, voivat ne vääristää tutkittavan merkityssuhteita.¹¹² Osa kyselyyn osallistuneista olivat vastanneet suoraan kysymykseen, joten muutin heidän vastaukset lauseiksi ottaen huomioon kysymyksessä haettu kokemus. Tällöin sain jokaisen kyselyyn osallistuvan kokemukset sisältöalueittain (esimerkki 1).

Esimerkki 1.

” Kerro kokemuksistasi, miten henkilöstöllesi annetut tehtävät ja niistä suoriutumiset ovat onnistuneet johtamasi toimiston sisällä? Koitko eri kansallisuuksien välillä olevan suuria eroavaisuuksia? Kuvaile millaisia?

- En näe tässä kansallisuudella kovin suurta merkitystä. Kaikkiin kansallisuuksiin mahtui aivan erinomaisia yksilöitä ja myös keskitasoisia. Latvialaisten WK:n valmius toimia tehtävässä oli heikompi kuin muiden, mutta taas latvialaisten DO:n joukkoon mahtui muutama aivan erinomainen yksilö. Entisten itä-blokin maiden nuorten ja vanhempien upseereiden välille voidaan vetää selkeä raja osaamisessa (tilanne 2007), pääsääntöisesti tämä johtui kielellisestä osaamisesta joka oli nuoremmilla selkeästi parempi (tässäkin oli poikkeuksia). Ruotsalaiset upseerit tekivät vaikutuksen kansainvälisillä valmiuksillaan, jotka olivat muita parempia.”

En näe [toimiston tehtävistä suoriutumisessa olevan] kansallisuudella kovin suurta merkitystä. Kaikkiin kansallisuuksiin mahtui aivan erinomaisia yksilöitä ja myös keskitasoisia. Latvialaisten WK:n valmius toimia tehtävässä oli heikompi kuin muiden, mutta taas latvialaisten DO:n joukkoon mahtui muutama aivan erinomainen yksilö. Entisten itä-blokin maiden nuorten ja vanhempien upseereiden välille voidaan vetää selkeä raja osaamisessa (tilanne 2007), pääsääntöisesti tämä johtui kielellisestä osaamisesta joka oli nuoremmilla selkeästi parempi (tässäkin oli poikkeuksia). Ruotsalaiset upseerit tekivät vaikutuksen kansainvälisillä valmiuksillaan, jotka olivat muita parempia.

¹¹² Perttula, Juha (1995), Kokemus psykologisena tutkimuskohteena –johdatus fenomenologiseen psykologiaan, s. 124-127

Kun oli muokannut jokaisen 22. kyselyyn osallistuneen vastaukset sisältöalueittain kertomusmuotoon, aloin hakemaan heidän vastauksistaan merkityssuhteita ja kääntämään niitä tutkijan kielelle. Tähän tehtävään otin käyttöön Microsoft Exel –taulukko-ohjelman. Exel-taulukkoon sain rinnakkain laitettua luettavaan muotoon yhdistetyt vastauksen osat, niistä poimitut merkityssuhteet ja merkityssuhteen tutkijan kielen käännökset. Exel-taulukon avulla kaikki vaiheet olivat näkyvillä samalla näytöllä, pystyin yhdistelemään samaa merkitystä sisältävät yksiköt ja tarvittaessa pystyin palaamaan takaisin korjaamaan käännöstäni (esimerkki 2).

Esimerkki 2.

Alkuperäisestä poistettu kysymykset ja laitettu luettavaan muotoon	Sisältöalue	Merkityssuhde (lihavoitu)	Merkityksen sisältämän yksikön kääntäminen tutkijan kielelle
Omat ennakkoluulot olivat oletettua suuremmat liittyen alaisten kansalaisuuteen ja eri kulttuuritaitoihin, odotukset olivat erilaiset eri kulttuuritaitojen omaavien osalta. Yleisesikunta-tasolla tietotaito tulisi olla samalla tasolla joten kulttuuritaitojen vaikutus on ollut huomattavissa. Näkyy selkeästi: 1) työhön tarttumisessa (työteho, aloitteellisuus, työmoraali), 2) työn laadussa (itsekritiikki), 3) määräaikaisten kunnioittaminen, 4) kohtien 1-3 toteutuminen yhtä aikaa ja saavutettu laatu. Mitä lähempänä koulutus- ja kulttuuritaitoja ovat omia, sitä lähempänä omaa mukavuusalueita johtaminen on ja pystyy keskittymään varsinaiseen substanssiin eikä tyytyä perustason suorituksiin.	Organisaatiokulttuuri	Omat ennakkoluulot olivat oletettua suuremmat liittyen alaisten kansalaisuuteen ja eri kulttuuritaitoihin, odotukset olivat erilaiset eri kulttuuritaitojen omaavien osalta. Yleisesikunta-tasolla tietotaito tulisi olla samalla tasolla joten kulttuuritaitojen vaikutus on ollut huomattavissa. Näkyy selkeästi: 1) työhön tarttumisessa (työteho, aloitteellisuus, työmoraali), 2) työn laadussa (itsekritiikki), 3) määräaikaisten kunnioittaminen, 4) kohtien 1-3 toteutuminen yhtä aikaa ja saavutettu laatu. Mitä lähempänä koulutus- ja kulttuuritaitoja ovat omia, sitä lähempänä omaa mukavuusalueita johtaminen on ja pystyy keskittymään varsinaiseen	Hän odotti pienempiä eroavaisuuksia eri kulttuureista, mutta erot oli huomattavissa työtehosta, työn laadusta ml itsekritiikki, määräaikaisten kunnioittamisesta ja saavutetusta laadusta. Hän koki, että mitä lähempänä alaisen koulutus- ja kulttuuritaitoja on omaansa, sitä helpompi on keskittyä varsinaiseen substanssiin.

Tämä vaihe oli toisaalta helppo, sillä kyselyyn vastanneiden upseerien vastaustyyli oli asiallinen ja helposti ymmärrettävää. Puhekielelliset ilmaisut ja niin kutsutun ”kriisinhallintakielen” olen pyrkinyt kuvaamaan helpommin ymmärrettävällä tavalla, jotta henkilö, jolla ei ole kokemusta kriisinhallintatehtävistä tai kokemusta monikansallisessa toimistossa työskentelystä, ymmärtäisi myös tekstin sisällön. Tämä vaihe tuntui aluksi turhalta ja itseään toistavalta, koska usean vastaajan kokemukset olivat selkeästi ja suorasti ilmaistuja sekä useasti heidän koko vastauksensa oli kokonaisuudessaan merkityssuhdetta. Tämä vaihe oli kokonaisuudessaan työläs ja hidas vaihe, mutta erittäin hyödyllinen ja tutkimusta eteenpäin vievä.

5) Merkityssuhteiden ja niistä tehtyjen muunnosten sijoittaminen sisältöalueisiin

Tässä vaiheessa sijoitin tutkijan kielelle käännetyt merkityssuhteet sisältöalueisiin¹¹³. Aluksi koin tämän vaiheen turhana, sillä aineistoni vastaukset olivat pääosin jo valmiiksi laitettu sisältöalueittain. Mutta perehdyttyäni tarkemmin tekemiini muunnoksiin huomasin, että moni vastaaja oli kertonut kokemuksiaan sisältöalueessa, joka kuului toiseen sisältöalueeseen. Lisäksi tässä vaiheessa poistin aluksi asettamani ylimääräisen ”muuta” sisältöalueen, sillä niissä olleet johtamiskokemukset siirsin oikean sisältöalueen sisälle. ”Muuta” sisältöalueen sisällä olleet toteamukset ja ohjeet hyvästä johtamisesta poistin kokonaan, sillä tässä tutkimuksessa tutkin upseereiden kokemuksia monikansallisen toimiston johtamisesta, en sitä millaista sen tulisi olla. Perttulan mukaan sisältöalueiden tulisi tässä vaiheessa olla vielä väljiä, jotta välttyään niiden liiallisesta ohjaavuudesta analyysin edetessä¹¹⁴. Varsinaisia sisältöalueita tutkimuksessani oli tämän vaiheen jälkeen neljä, jotka olivat organisaatorakenne, organisaatiokulttuuri, johtajuus ja johtaminen.

6) Sisältöalueittaisten yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen

Tästä etenin analyysin kuudenteen vaiheeseen, jossa muodostin yksilökohtaiset merkitysverkostot integroimalla vastaajien merkityssuhteista tekemäni muunnokset toisten yhteyteen. Tässä vaiheessa syntyi yksittäisen vastaajan kokemusten mukainen kertomus sisältöalueittain.¹¹⁵ Tätä vaihetta tein osittain jo edellisen vaiheen aikana, mutta nyt yhdistin kaikki sisällöllisesti samaan sisältöalueeseen kuuluvat käännökset toistensa yhteyteen. Tässä vaiheessa tiivistin kokemuksia edelleen ja poistin mielestäni turhia käännöksiä. Tämän vaiheen jälkeen jokaisesta vastaajasta oli oma tarinansa, jossa saman kappaleen sisällä oli otsikkona toimivaan sisältöalueeseen kuuluvat kokemukset. En liittänyt tähän esimerkkiä tämän vaiheen tuotoksista, sillä ne ovat niin lähellä seuraavan vaiheen jälkeen muodostettuja yksilökohtaisia merkitysverkostoja, joista liitän tekstiin esimerkkejä.

¹¹³ Perttula, Juha (1995), Kokemus psykologisena tutkimuskohteena –johdatus fenomenologiseen psykologiaan, s. 127

¹¹⁴ Sama, s. 91

¹¹⁵ Sama, s. 135-137

7) Sisältöalueista riippumattomien yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen

Yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostamisen viimeisessä vaiheessa tarkensin vielä edellisen vaiheen tuotoksia ja muodostin sisältöalueista riippumattomat yksilökohtaiset merkitysverkostot jättämällä sisältöaluetta kuvaavat väliotsikot pois. Näin ollen sain yksilökohtaisen merkitysverkoston viimeisen vaiheen tuotoksena 22 vastaajan monikansallisen toimiston johtamisen kokemiseen liittyvät merkitykset.¹¹⁶ Alla on kaksi esimerkkiä yksilökohtaisesta merkitysverkostosta.

Esimerkki 1.

Hän pystyi vaikuttamaan toimiston sisäisiin tehtävien jakoon sen organisaatorakenteen puitteissa. Toimiston organisaatorakenteen avulla he suoriutuivat annetuista tehtävistään. Sen sijaan yhden ruotsalaisen rotaation palvelusvapaajärjestelyt tuottivat haasteita toimiston tehtävien suorittamiseen, sillä heidän palvelusvapaat oli sovittu jo ennen heidän saapumista operaatioalueelle eikä niissä ollut huomioitu operaatioalueen muuttujia. Hänen toimistossa oli kokoajan yhden henkilön vaje palvelusvapaiden johdosta, joka vaikutti tehtävien suorittamiseen. Vahvuutena hänen mielestä oli toimiston hyvä ilmapiiri. Hänen toimiston johtamiseen toi haasteita ruotsalaisten Land Component Command, joka sijaitsi Ruotsissa. He pyrkivät vaikuttamaan ja ohjaamaan kaikkea ruotsalaisten toimintaa, jolloin ruotsalaiset joutuivat hakemaan päätökset pieniinkin asioihin Ruotsista.

Hänen täytyi ottaa huomioon johtamisessaan muiden kansallisuuksien taustat sekä toimintatavat ja näin ollen pyrkiä minimoimaan niiden toimintaa häiritsevä vaikutus. Hän koki työskentelyn ruotsalaisten kanssa helpoksi, vaikkakin organisaatiokulttuurit ja johtamiskulttuuri suomalaisten kanssa poikkeavat toisistaan. Suomalaiset tekivät päätöksen, jonka jälkeen tehtävä suoritettiin. Ruotsalaisten kanssa hänen täytyi keskustella päätöksistä ja antaa kaikkien sanoa sanottavansa. Vaikka tämä häntä välillä ärsytti, koki hän kuitenkin ruotsalaisten kanssa työskentelyn helpoksi. Häntä ja joitakin muita suomalaisia harmitti ruotsalaisten tapa avata keskustelu jo päätetyistä asioista. Hän koki helpoksi keskustella ruotsalaisen vertaisen kanssa asioista ennen niiden tuomista hänen toimiston käsittelyyn. Näin hän sai selville, että liittyikö asiaan jotakin kansallisia painotuksia. Hänen toimiston ylemmän johtoportaahan saksalainen menettelytapa poikkesi heidän pohjoismaisesta toiminnasta huomattavan paljon. Tämä vaati heiltä mukautumista.

116 Perttula, Juha (1995), Kokemus psykologisena tutkimuskohteena –johdatus fenomenologiseen psykologiaan, s. 137-139

Hän koki toimiston johtamisen normaalina ihmisten johtamisena tavallista raskaammassa työympäristössä. Hän pyrki kohtaamaan kaikki alaisensa yksilöinä. Hän pehmensi johtamiskäyttäytymistään ja antoi tilaa myös alaisilleen ilmaista omia mielipiteitä ennen päätösten tekemistä. Tällöin hänen alaiset kokivat, että heidän mielipiteitä kunnioitetaan. Heikkoutena hän koki toimiston henkilövajauksesta johtuvan kiireen, jonka johdosta hän ei aina kyennyt ottamaan huomioon alaisiaan kuten hän olisi halunnut. Hänen toimiston sisäinen luottamus toisiinsa kehittyi sen jälkeen, kun kaikki oppivat tuntemaan toisensa. Hän kävi toimiston sisällä keskusteluja toimiston tehtävistä ja tavoitteesta, koska mielipiteet niistä erosivat ruotsalaisten kanssa. Tässä he pääsivät yhteisymmärrykseen.

Hänestä tuntui välillä, että koko organisaatiota kiinnostaa tehtävien suunnittelu enemmän kuin niiden toteuttaminen. Tämä johtui siitä, että keskustelut eivät yleensä synnyttäneet mitään päätöksiä. Hänen toimisto sai toimintaan käytettävät rahat sekä Suomelta että Ruotsilta, joten heidän täytyi saada aina kansallinen hyväksyntä päätöksille. Hänen toimistossa aiheutui harmia ruotsalaisten heikko toiminnan vapaus, jonka johdosta pienistäkin asioista he joutuivat hakemaan päätöstä Ruotsista. Tämän johdosta tehtävien suorittaminen vaikeutui ja niihin kului paljon aikaa. Hänen toimintaa auttoi se, että Suomen rahoitusosuus oli kohtuullisen suuri. Hän pyrki jakamaan toimiston sisällä tehtäviä alaisten osaamisen ja ominaisuuksien perusteella eikä kansallisuuden. Hän selvitti mahdolliset kansalliset painotukset asioihin ruotsalaiselta vertaiselta tai toimiston varapääliköltä ennen niiden tuomista muiden tietoon.

Esimerkki 2.

Hän ei pystynyt vaikuttamaan toimiston organisaatorakenteeseen, mutta käsketyn toimistojen muutoksen johdossa hän sai olla mukana uuden organisaatorakenteen suunnittelemisessa. Toimisto suoriutui tehtävistään hyvin sen organisaatorakenteen avulla, ajoittaisesta kiireestä huolimatta. Hänen toimiston organisaatorakenteen vahvuutena oli tarkoin määritellyt tehtävänkuvat. Heikkoutena hän piti hänen alaisten eritasoista osaamista, koska hän ei pystynyt vaikuttamaan alaisiensa valintaan. Kansalliset organisaatorakenteet vaikuttivat haittaavasti työskentelyyn, koska ruotsalaisten ja saksalaisten täytyi joihinkin asioihin hakea päätös kotimaastaan. Lisäksi operaation johtovaltio asetti erilaisia rajoitteita työskentelylle.

Hänen toimiston organisaatiokulttuuri tuki toimiston työskentelyä alun haasteiden jälkeen. Tärkeää oli ymmärtää ennalta eri maiden sotilaskulttuurien erot. Häntä aluksi turhautti ruotsalaiskulttuurin mukainen asioista keskustelu ja kaikkien mielipiteiden kuunteleminen, mutta hän oppi hyödyntämään sitä. Tällä tavoin he pystyivät ajattelemaan asiat monelta eri kantilta ja hän sai myös sitoutettua alaiset projekteihin mukaan jo suunnitteluvaiheessa. Hänen mielestä ruotsalaisten ja norjalaisten tapa työskennellä on lähellä suomalaista tapaa. Saksalaisilla on halu ohjata vahvasti työskentelyä. Yhdysvaltalaiset sotilaat ovat hänen kokemuksen mukaan yleensä saamaa mieltä heidän esimiehen kanssa. Hän koki alaisten kansallisuuden vaikuttaneen hänen johtamiseen, koska hän kuunteli heitä enemmän ja hän pyrki tehtävännänoissa sekä palautteissa huomiomaan jokaisen erikseen. Hänen koki, että erilaisten sotilaskulttuurien kanssa työskentely edellyttää erilaista toimintaa. Muiden kansallisuuksien sotilaskulttuureissa sotilasarvoilla on merkittävämpi muodollinen merkitys Suomeen verrattuna. Mikäli hän antoi suoraa palautetta jollekin ruotsalaiselle tehtävän epäonnistumisesta, saattoi ruotsalainen alainen kokea sen loukkaukseksi.

Hän koki monikansallisen toimiston johtamisen hyväksi ja avartavaksi kokemukseksi. Johtajana hänen täytyi ottaa oma paikkansa ja ansaita alaisten luottamus. Hänen täytyi aina rotaation vaihtuessa ansaita alaisten luottamus, jotta toimiston sisäinen luottamus säilyi hyvänä. Toimiston johtamisessa hän oppi käyttämään uusia johtajuusmenetelmiä ja kuuntelemaan alaisia sekä ottamaan huomioon heidän mielipiteensä. Hänen täytyi oppia tuntemaan alaiset, jotta hän pystyi motivoimaan heitä. Hän koki, että huumori ei sovi kaikkiin paikkoihin. Se mikä suomalaiselle on huumoria, ruotsalainen voi ottaa sen loukkauksena.

Hänen toimiston tarkka työjärjestys auttoi tehtävien organisoinnissa ja suunnittelussa. Työmenetelmien muuttamisessa hän koki muutosvastarintaa. Hänen alaiset saattoivat hakea parempaa päätöstä kansalliselta esimieheltä, mikäli hänen päätös ei miellyttänyt alaisiaan. Hänen täytyi osata käyttää diplomatiaa ja myydä jotkut päätökset virkatien lisäksi kansallisia kanavia pitkin, jotta päätökset hyväksyttiin ensimmäisessä kokouksessa.

5.2 Yleisen merkitysverkoston muodostaminen

1) Tutkimusasenteen omaksuminen: yksilökohtaiset merkitysverkostot ovat ehdotelmina yleisestä tiedosta

Yleisen merkitysverkoston muodostamisen lähtökohtana ovat yksilökohtaiset merkitysverkostot, jotka syntyivät fenomenologisen aineiston analyysin ensimmäisen vaiheen jälkeen. Perttulan mukaan yksilökohtaisista merkitysverkostoista kumpuavia merkityksiä ei tässä vaiheessa enää mielletä tietyn koetun maailman osaksi, vaan esimerkeiksi merkityksistä. Näitä tarkastellaan kaikkien tutkittavien yhteisten merkitysten kautta.¹¹⁷

2) Merkityssuhteiden erottaminen ja muuntaminen merkityssuhde-ehdotelmiksi

Tässä vaiheessa tiivistin yksilökohtaiset merkitysverkostot yleiselle kielelle, joista muodostui merkityssuhde-ehdotelmia. Tällöin kyselyyn vastanneiden yksilölliset kokemukset eivät ole enää esillä.¹¹⁸ Minun oli tässä vaiheessa vaikea olla huomioimatta sisältöalueita, vaikka yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostamisen lopputuloksena sain jokaisen kyselyyn osallistuneen merkitysverkoston ilman väliotsikoita, eli sisältöalueita. Tämä siksi, että ne tulevat selkeästi jokaisen vastaajan yksilökohtaisessa merkitysverkossa esille. Näin ollen päätin ottaa ne huomioon muodostaessa merkityssuhde-ehdotelmia. Pyrin yleiselle kielelle kääntämisessä käyttämään samoja termejä asioissa, jotka tarkoittivat samaa asiaa. Tämän ajattelin helpottavan omaa työskentelyä, kun etenen seuraaviin vaiheisiin.

Esimerkki 1.

Yksilökohtainen merkitysverkko	Merkityksen sisältämän yksikön muuttaminen merkityssuhde-ehdotelmaksi	Sisältöalue
Hän pystyi vaikuttamaan toimiston sisäiseen tehtävien jakoon, riippuen alaisen osaamisesta ja kokemuksesta. Hän tarkensi toimiston työntekijöiden tehtäväkuvauksia ja määrittä heille vastualueet. Hän priorisoi toimiston saadut tehtävät ja he suorittivat tehtävät sen mukaisesti. Hänen oli priorisoitava tehtäviä, koska ne olivat erilaisia ja toimiston henkilöstömäärä vaihteli eri tehtävien ja palvelusvapaiden johdosta. Hänen oli joskus myös lainattava työntekijöitä muista toimistoista, jotta he saivat arkirutiinit hoidettua. Hänen toimiston organisaatorakenne oli pieni, jonka johdosta kaikki tiesi kaikkien tehtävät. Heikkoutena hän piti rotaatioita, jolloin toimiston suorituskyyky heikkeni hetkellisesti. Lisäksi henkilöstön osaaminen vaikutti toimiston suorituskyykyyn. Aluksi hänellä oli ongelmia kansallisten (Suomi ja Ruotsi) organisaatorakenteiden kanssa, kun kansalliset ja operaation asiat menivät sekaisin. Hän sai sovittua toimintatapamallit ja tämän jälkeen hän pystyi tekemään omaa työtään omien valtuuksien puitteissa.	Toimiston sisäiseen tehtävienjakoon voi vaikuttaa. Palvelusvapaat haasteena. Liikaa tehtäviä toimiston henkilöstömäärään verrattuna. Rotaatio heikentää toimiston suorituskyykyä hetkellisesti. Kansalliset organisaatorakenteet vaikuttivat työskentelyyn.	Organisaatorakenne

¹¹⁷ Perttula, Juha (1995), Kokemus psykologisenä tutkimuskohteena –johdatus fenomenologiseen psykologiaan, s. 154

¹¹⁸ Sama, s. 95

Esimerkki 2.

Yksilökohtainen merkitysverkko	Merkityksen sisältämän yksikön muuttaminen merkityssuhde-ehdotelmaksi	Sisältöalue
Hänen koki asioiden johtamisessa tärkeäksi määrittää selkeä työjärjestys ja vastuualueet. Esikunnan vakioitointamenettelyn ymmärtäminen on tärkeää. Tiedonkulku on hyvin tärkeää niin toimiston sisällä kuin muiden toimistojen välilläkin. Hänen mukaan alaisten kokemus ja osaaminen tuli huomioida johtamisessa. Operaatiossa ei ole varsinaista työaikaa, joten ajankäyttö ei yleensä ollut ongelmana kuten Suomessa. Alaisen kansalaisuudella ei ollut vaikutusta johtamiseen. Joukossa oli henkilöitä, joilta puuttui koulutus tehtävään tai motivaatio. Lisäksi joillekin aikamääreissä pysyminen tuotti vaikeuksia.	Tehtävien organisoinnissa ja suunnittelussa määritettävä selkeä työjärjestys ja vastuualueet. Ymmärrettävä esikunnan vakioitointamenettely. Otettava huomioon alaisten osaaminen ja kokemus. Kansallisuuksilla ei merkitystä.	Johtaminen (management, asioiden johtaminen)

3) Sisältöalueiden muodostaminen

Kolmannessa vaiheessa tarkoituksena on yleiselle kielelle muunnettujen merkityssuhde-ehdotelmien avoimen lukemisen jälkeen muodostaa niitä jäsentävät sisältöalueet¹¹⁹. Merkityssuhde-ehdotelmien avoimen lukemisen jälkeen ei tullut esille mitään uusia sisältöalueita, vaan ne pysyivät samana kun jo yksilökohtaista merkitysverkkoa muodostaessa. Kuten edellisessä vaiheessa kerroin, että minun oli haastavaa olla huomioimatta sisältöalueita yksilökohtaisten merkitysverkostojen kääntämisessä. Tämä johtuu siitä, että kyselyyn vastanneet olivat vastanneet tarkasti kysymyksiin ja ne näin ollen ei uusia sisältöalueita tullut esiin. Sisältöalueet ovat johtamisen nelikentän osa-alueet, eli organisaatiorakenne, organisaatiokulttuuri, johtajuus ja johtaminen.

4) Merkityssuhde-ehdotelmien sijoittaminen sisältöalueisiin

Tässä vaiheessa minun olisi pitänyt sijoittaa yleiselle kielelle käännetty merkityssuhde-ehdotelmat sisältöalueisiin.¹²⁰ Mutta kuten aiemmissa vaiheissa kerroin, sisältöalueet pysyivät samoina ja aineisto oli jo valmiina oikeiden sisältöalueiden sisällä. Tämä vaihe loi kuitenkin epävarmuutta itselle, koska monen sisältöalueen sisällä oli samoja asioita. Kuten esimerkiksi *alaisen kielitaidon puute* ja *osaaminen* saattoivat olla saman vastaajan jokaisessa sisältöalueessa. Tulin kuitenkin siihen lopputulokseen, että vastaajat kokivat näiden asioiden vaikuttavan niissä sisältöalueissa. Tästä johtuen en enää alkanut siirtelemään merkityssuhde-ehdotelmia toisesta sisältöalueesta toiseen. Lisäksi yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostamisen viidennessä (5) vaiheessa olin jo siirtänyt vastaajien kokemuksia oikeaan sisältöalueeseen ja sen aikaiset ratkaisut koin oikeiksi.

119 Perttula, Juha (1995), Kokemus psykologisena tutkimuskohteena –johdatus fenomenologiseen psykologiaan, s. .95

120 Sama, s. 95

5) Sisältöalue-ehdotelmien muodostaminen

Tässä vaiheessa minulla oli jo yleiselle kielelle merkityssuhde-ehdotelmat sijoitettu sisältöalueittain, joten nyt minun täytyi löytää niiden sisältä spesifit sisältöalueet^{121,122}. Tässä käytin apuna Microsoft Excel-taulukko-ohjelmaan. Sijoitin sinne taulukkoon kaikkien vastaajien merkityssuhde-ehdotelmat oikeiden sisältöalueiden alle. Tämän jälkeen yhdistin samaa asiaa tarkoittavat merkityssuhde-ehdotelmat ja aloin muodostamaan Perttulan mukaista spesifeja sisältöalueita, eli sisältöalue-ehdotelmia.¹²³

Itselle helpommin ymmärrettävä termi tämän vaiheen tavoitteista oli löytää merkityssuhde-ehdotelmia yleistävät alasisältöalueet, jotka muodostuivat merkityssuhde-ehdotelmia lukemalla ja yhdistämällä. Taulukossa näkyvät numerot ovat kyselyyn osallistuneiden numerokoodit. Päätin säilyttää merkityssuhde-ehdotelman alkuperäisen lähteen kenen koetusta maailmasta yleistetty merkitys on lähtöisin. Tämä helpotti minua hahmottamaan kunkin merkityssuhde-ehdotelman yleisyyttä sekä helpottaa minua pääsemään alkuperäisen lähteen pariin myöhemässä vaiheessa tutkimusta.

121 Perttula, Juha (1995), Kokemus psykologisena tutkimuskohteena –johdatus fenomenologiseen psykologiaan, s.95

122 Sama, s.164

123 Sama, s.164

Esimerkki 1.

Organisaattiorakenne		Vastaaaja																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
Merkityssuhde-ehdoteima	Vaikuttaminen toimiston organisaattiorakenteeseen																							
	Toimiston organisaattiorakenteeseen ei voi vaikuttaa.	X			X	X		X	X			X	X		X	X	X	X	X		X	X	X	
	Toimiston organisaattiorakenteeseen voi vaikuttaa.			X								X												
	Toimiston henkilövalintoihin ei voi vaikuttaa.	X	X									X				X								
	Toimiston sisäiseen tehtävienjakoon voi vaikuttaa.	X				X	X	X		X	X			X		X					X			
	Toimiston tehtävistä suoriutuminen toimiston organisaattiorakenteen avulla																							
	Rotaatio heikentää toimiston suorituskykyä.										X													
	Alaisten käytännöt ja kokemukset.					X																X		
	Heikko kielitaito.					X									X	X						X		
	Toimisto suoriutui tehtävästään.	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Toimisto suoriutui tehtävästään vaihtelevasti.								X															
	Haasteena saadut toteuttamiskelvottomat tehtävät.		X		X	X																		
	Esikunta ei ymmärtänyt toimiston käytettävyyttä.			X																				
	Toimisto määrävahvuinen.																		X					
	Toimiston saamat lisätehtävät häiritsevät varsinaisien tehtävien suorittamista.	X																						
	Organisaattiorakenteen mukaisen toimiston heikkoudet ja vahvuudet																							
	Vahvuutena osaaminen.	X	X					X					X	X	X									
	Vahvuutena toimiston tehtävän ymmärtäminen.								X															
	Vahvuutena hyvä ilmapiiri.			X																				
	Heikkoutena alaisten osaaminen.											X				X								
	Heikkoutena esikunnan byrokratia.								X															
	Heikkoutena tiedon kulku.								X															
	Heikkoutena alaisten tehtävänkuvauksissa pitäytyminen.													X										
	Heikkoutena jatkuva vaihtuvuus.																		X				X	X
	Heikkoutena henkilöstömäärä suhteessa tehtäviin.								X		X													
	Heikkoutena sijaisjärjestelyt.								X		X	X			X									
	Heikkoutena henkilöstön käyttö muiden toimistojen tehtäviin.								X															
	Heikkoutena kokemattomuus.	X																						
Monikansallisen esikunnan johtosuhteet																								
Epämääräiset johtosuhteet.																		X		X				
Johtosuhteiden noudattaminen.				X																				
Kansallisten organisaattiorakenteiden vaikutus																								
Kansalliset tehtävät haittaavat toimiston varsinaisien tehtävien suorittamista.	X								X															
Kansalliset organisaattiorakenteet vaikuttivat toimiston työskentelyyn.			X		X	X	X			X	X	X				X	X		X	X		X		
Kansalliset organisaattiorakenteet eivät vaikuta toimiston työskentelyyn.													X	X				X						
Kansallinen organisaattiorakenteet menevät monikansallisen organisaation edelle.		X						X																
Raha merkittävässä asemassa.		X			X																			

Merkityssuhde-ehdotelmista sain muodostettua seuraavat spesifit sisältöalueet jokaiseen sisältöalueeseen.

- Organisaatorakenne
 - o Vaikuttaminen toimiston organisaatorakenteeseen, toimiston tehtävistä suoriutuminen toimiston organisaatorakenteen avulla, monikansallisen esikunnan johtosuhteet, kansallisten organisaatioiden vaikutus
- Organisaatiokulttuuri
 - o Toimiston organisaatiokulttuurin muodostuminen, toimiston organisaatiokulttuurin vaikutus toimistossa työskentelyyn, toimiston eri kansallisuuksien merkitys organisaatiokulttuuriin
- Johtajuus
 - o Onnistuneen johtajuuden edellytykset, johtajuuden vahvuudet ja haasteet
- Johtaminen
 - o Alaisten osaamisen hyödyntäminen, päätösten tekeminen, johtamisen vahvuudet ja haasteet

6) Muodostetaan ehdotelmat yleiseksi merkitysverkostoksi ja

7) Yleisen merkitysverkoston muodostaminen

Yhdistin yleisen merkitysverkoston muodostamisen kaksi viimeistä vaihetta, koska tuntui helpommalta alkaa suoraan kirjoittamaan yleistä merkitysverkostoa. Kirjoitin auki spesifien sisältöalueiden sisällä olevat merkityssuhde-ehdotelmat ja yhdistin ne oman sisältöalueen sisällä olevaksi yhtenäiseksi tarinaksi.¹²⁴ Otin kertomukseen mukaan kyselyyn vastanneiden alkupe räisiä vastauksia.

¹²⁴ Perttula, Juha (1995), Kokemus psykologisena tutkimuskohteena –johdatus fenomenologiseen psykologiaan, s. 168-173

5.3 Yleinen merkitysverkosto – suomalaisten upseereiden kokemukset monikansallisen toimiston johtamisesta kriisinhallintaoperaatiossa sisältöalueittain

Perinteisesti fenomenologisen aineistonanalyysin lopputuloksena oleva yleinen merkitysverkosto esitetään ilman sisältöalueita (esimerkiksi Perttula ¹²⁵). Itse koin kuitenkin, että yleisen merkitysverkoston jäsentäminen sisältöalueisiin ja spesifeihin sisältöalueisiin auttaa lukijaa hahmottamaan kokonaisuutta paremmin. Otin mukaan lainauksia kyselyyn osallistuneiden upseereiden vastauksista, jotka tukevat analyysin tulosta. Tämä on fenomenologisen analyysin päätepiste.

5.3.1 Organisaatiorakenne

Vaikuttaminen toimiston organisaatiorakenteeseen

Toimiston päälliköllä on vaikea vaikuttaa toimiston organisaatiorakenteeseen, koska se on sovitettu operaatioon osallistuvien maiden edustajien kesken järjestetyissä operaation suunnittelu-tilaisuuksissa. Toimiston päällikkö voi tehdä esityksiä toimiston organisaatiorakenteen muuttamiseksi, mutta prosessi kestää kauan ja toimiston päälliköt kokivat prosessin työlääksi. Toisaalta toimiston päällikkö voi vaikuttaa toimiston organisaatiorakenteeseen silloin, kun esikunnan organisaatiorakennetta muutetaan esimerkiksi operaation päämäärien muuttumisen johdosta. Toimiston päällikkö ei voi vaikuttaa toimistoon tulevien henkilöiden valintaan, sillä jokainen lähettäjämää katsoo itse soveltuvimman henkilön jokaiseen tehtävään. Toimiston päällikkö voi vaikuttaa toimiston sisäiseen tehtävänjakoon, tarvittaessa jopa poiketa toimiston organisaatiorakenteen mukaisista tehtävistä muuttamalla alaisten tehtävänkuvausta.

”Toimiston työjärjestys ja organisaatio oli kirjattu keskisen taisteluosaston työjärjestykseen. Hyvin nopeasti kuitenkin havaitsin, että lomajärjestelyistä ja henkilöiden erityisosaamisista johtuen töitä jouduttiin ja päästiin jakamaan yli organisaatiorakenteen. Varsinaisesti rakennetta ei kuitenkaan missään vaiheessa muutettu.” (V6)

¹²⁵ Perttula, Juha (1995), Kokemus psykologisena tutkimuskohteena –johdatus fenomenologiseen psykologiaan, s. 173-174

”...Ei voi vaikuttaa rekrytointiin – otettava mitä järjestelmä (maat) toimittaa. Eri maiden tulkinnat vaatimuksista ja niiden täyttämisestä poikkeaa paljon toisistaan. Nato-maiden keskenkin eroavaisuudet voivat olla valtavia. Esim. Kielivaatimus STANAG 333: 1. tšekki-majuri, varapäällikkö, puhuu sujuvaa (333) englantia. Hänen seuraajansa, 2. tšekki-majuri ei osannut englannin alkeita enemmän. Kesti kuukauden ennen kuin hän kykeni suoriutumaan omista tehtävistään kieliongelmiensa takia...” (V15)

Toimiston tehtävistä suoriutuminen toimiston organisaatorakenteen avulla

Toimisto suoriutuu tehtävistään toimiston organisaatorakenteen avulla hyvin tai vaihtelevasti. Toimiston suoriutumiseen vaikuttaa toimiston henkilöstön osaaminen, kielitaito ja saatujen tehtävien laatu. Toimiston päätehtävä kyetään suorittamaan organisaatorakenteen avulla, mutta toimistolle osoitetut lisätehtävät voivat vaikuttaa päätehtävien suorittamiseen. Toimistolle osoitettuihin lisätehtäviin vaikuttaa myös muun esikunnan ymmärtämättömyys toimiston resursseista, käytettävyydestä ja päätehtävästä. Pääosin toimistot ovat määrävahvuisia, mikä ei ole itsestäänselvyys Suomessa. Tämä koettiin vahvuudeksi.

” Toimisto suoriutui pääsääntöisesti hyvin kaikista sille asetetuista tehtävistä. Esikunnan sisällä oli erilaisia näkemyksiä suunnittelun aikajakson vastuuvaiheista ja suunnitteluvastuut määritettiin yleensä tapaus- / operaatiokohtaisesti. Toimistolle asetettiin myös vierailuiden koordinoituvastuita, jotka eivät aina olleet suunnittelutoimialan näkökulmasta priorisoituja tehtäviä. Myös toimiston henkilöstön taustat vaikuttivat toimistolle annettuihin tehtäviin. Nämä vaikuttivat pahimmillaan merkittävästi päätehtävien toteuttamiseen.” (V1)

”[Vahvuudet toimiston organisaation mukaisessa työskentelyssä olivat] avoin ja hyvä ilmapiiri oman toimiston sisällä, heikkoudet olivat lähinnä siinä että koko organisaatio ei ymmärtänyt riittävästi G9 (CIMIC) toiminnasta. Ongelmana olivat myös erilaiset CIMIC-varojen käytön ohjaukset (ruotsalaisten määrärahat ja suomalainen rahoitus). Lopuksi ongelmia oli hyvin vähän. Huumorilla ja hyvällä koulutuksella (peruskoulutus) selvittiin vaikeistakin paikoista.”(V3)

”...Joukon monipuolisen ja erilaisen koulutus- ja sotilaskulttuuri-taustan takia joustamalla organisaatorakenteessa kyetään saavuttamaan laaja-alaisempaa kosketuspintaa esim CIMIC/vast toiminnassa...” (V15)

Rotaation vaihdoksen aikana toimiston suorituskky heikkenee joksikin aikaa, minkä johdosta vanhoja työntekijöitä joudutaan työllistämään hetkellisesti jopa liikaakin. Eri maiden eri aikaan olevat rotaatiot koetaan sekä vahvuudeksi että heikkoudeksi. Lähes jatkuva perehdytys koetaan haittaavan toimiston suoriutumista tehtävistään, mutta toisaalta eri aikaan olevat eri maiden rotaatiot eivät vaihda koko toimiston henkilöstöä kerralla. Suomalaisten käytäntö, jolloin pääosa upseereista on operaatiossa 12 kuukautta ja rotaatiot ovat kuuden kuukauden välein, koetaan hyvänä. Tällöin samassa toimistossa ovat mahdollisesti kuuden kuukauden kokemuksen omaava upseeri ja juuri alueelle tullut suomalainen upseeri, mikä tuo mahdollisesti jatkuvuutta toimiston suorituskkyyn. Muilla mailla koko henkilöstö vaihtui samaan aikaan.

Organisaatorakenteen mukaisen toimiston heikkoudet ja vahvuudet

Toimiston vahvuutena ja myös heikkoutena koetaan alaisten osaaminen. *Osaamista ei voida pitää yksiselitteisenä asiana, koska se tulee esiin monessa eri sisältöalueessa ja niiden sisällä olevissa spesifeissä sisältöalueissa.* Lähtökohtaisesti operaatioon lähettävän maan on katsottava, että upseeri täyttää tehtävän edellyttämät osaamisvaatimukset ja näin ollen kykenee suoriutumaan tehtävistään. Tämä ei kuitenkaan aina toteudu, mikä vaikeuttaa toimiston tehtävistä suoriutumista.

”Toimistot ja niiden työntekijät suoriutuivat tehtävistään pääsääntöisesti hyvin. Tehtäviin rekrytoitiin luovuttajamaasta tehtävänhoitaja tehtävään laaditun tehtävänkuvauksen (vaatimustaso) mukaisesti.” (V14)

”Vahvuutena olivat ruotsalaiset apulaistoimistopäälliköt, jotka molemmat olivat erittäin sitoutuneita tehtäviinsä, eivät missään vaiheessa aiheuttaneet kansallisia ristiriitoja tai kyseenalaistaneet esimiesasemaa. Molemmat henkilöt kykenivät ottamaan merkittävästi vastuuta suunnitteluprojektien vetämisessä. Tämä mahdollisti kahden samanaikaisen suunnittelutehtävän toteuttamisen. Heikkoutena oli muiden toimistoupseerien rajallinen kokemus suunnittelutoiminnasta - prosessin tuntemus oli vähäisempää. Jaettujen projektien taso vaihteli juuri tämän takia.” (V1)

”Organisaation suurimmat haasteet olivat epähomogeeninen ammattitausta sekä kielitaito.” (V15)

”Toimistojen upseereiden eritasoinen osaaminen oli haasteena.” (V11)

Toimiston ilmapiiri koettiin hyväksi ja toimiston henkilöstö ymmärsi toimiston tehtävän, minkä toimiston päälliköt kokivat vahvuutena. Esikunnan byrokraattisuus vaikutti toimiston työskentelyyn haittaavasti, koska kaikki toiminnot oli tarkoin ohjeistettu eikä niistä voinut poiketa, vaikkakin se olisi nopeuttanut joitakin tehtäviä. Joissain toimistoissa organisaatiokenteen koko suhteessa tehtäviin oli liian pieni. Tämän johdosta jopa toimiston päätehtävän suorittaminen kärsi.

”Priorisointia oli tehtävä johtuen tehtävien erilaisuudesta ja kokoajan vaihtelevasta henkilöstömäärästä (kansalliset palvelusvapaakerrot). Aika ajoin ”toimiston” rutiinien tekemiseksi henkilöstöä lainattiin PRT:n esikunnan eri toimistojen henkilöstöstä. Tähän vaikuttivat kansalliset määräykset kuten esimerkiksi kuljetajaoikeudet.” (V10)

Monikansallisen esikunnan johtosuhteet

Monikansallisessa esikunnassa, kuten Suomessakin, johtosuhteet ja niiden noudattaminen on tärkeää. Monikansallisessa esikunnassa voi olla tehtäviä, joiden hoitajat eivät osaa ottaa omaa paikkaansa ja pahimmillaan he voivat vaikeuttaa toimiston päällikön toimintaa. Toimiston päällikön on kuitenkin pidettävä itse kiinni omasta tehtävästään ja otettava asia esille, mikäli hänen tehtävän suorittamista haittaavat epämääräiset johtosuhteet.

”Suurin ongelmani oli tsekkiläinen DCOSOPS, joka oli erittäin vaikea esimies. Hänessä yhdistyi vanha Varsovan liiton ja NATO:n tuoman koulutuksen piirteet pääosin erittäin epäedullisessa valossa. Omat tsekkiläiset alaiseni pelkäsivät häntä. Hän pyrki johtamaan yksiköitä ohitseni, käskemällä asioita suoraan päälliköille ja alaisilleni kertomatta niistä minulle. Ongelma oli että tähän sähköjänikseen yhtyi erinomainen kielitaito ja NATO-osaaminen. Otin hänen kanssaan useasti yhteen kunnes saimme tehtäväjaon selväksi. Linja-organisaation kunnioittaminen tuntui olevan tälle yksilölle täysin vierasta.” (V20)

Kaikille esikunnan tehtävät eivät välttämättä palvele itse esikunnan suoriutumista, vaan ne on laitettu esikunnan organisaatiorakenteeseen jonkun maan pyynnöstä, jotta esikunnasta löytyy johtavien upseerien tehtäviä kaikille osallistujamaan edustajille.

”Heikkoutena oli myös ensimmäiset kolme kuukautta tsekkiläisen esimieheni (DCOS OPS) heikko englannin kielen taito ja se, ettei hän oikein löytänyt paikkaansa/tunnistanut rooliaan suomalaisen komentajan ja suomalaisen operaatiopäällikön välissä, enpä tosin itsekään tähän roolitukseen oikein istunut, kun se vielä tilanteiden vaihdellessa haki jatkuvasti muotoaan yli-innokkaasta kaikkien puuttumisesta - suoranaisten vastuun välttelyn/apatian välillä. Tämä toki vaikutti myös johtamani osaston työhön. Tilanne muuttui seuraavan DCOS OPS:n saavuttua ja roolituksemme oli selkeä, meille persoonina sopiva, eli minulla oli se liikkumatila, joka minulle mielestäni operaatiopäällikkönä kuului ja DCOS OPS osallistui ja tuki operaatioiden suunnittelussa ja valmistelussa ja hän toimi aktiivisesti linkkinä muiden osastojen/toimistojen suuntaan yhteen soveltajana ja varmistamassa suunnitellun operaation tarvitseman tuen.” (V18)

Monikansallisen esikunnan organisaatiorakenne koettiin jopa ylisuureksi verrattuna johdettujen joukkojen määrään. Esikunnan koettiin työllistävän itse itsensä suunnitteluprosessin varjolla, vaikka operaation tilanteeseen olisi sopinut pienempikin monikansallinen esikunta.

Kansallisten organisaatiorakenteiden vaikutus

Kriisinhallintaoperaatiossa monikansallisen organisaatiorakenteen rinnalla olevat kansalliset organisaatiorakenteet vaikuttavat monikansallisen toimiston työskentelyyn. Sekä suomalaisten että muiden osallistujamaiden kansalliset organisaatiorakenteet voivat antaa kansallisia lisätehtäviä, kuten esimerkiksi raportointi, jotka vaikuttavat työskentelyyn monikansallisen esikunnan toimistossa. Kansallisten organisaatioiden vaikuttaminen monikansallisen toimiston työskentelyyn koetaan joko tukevana tai työllistävänä. Joskus myös koetaan, että kansallisten organisaatiorakenteiden etu menee monikansallisen esikunnan edelle.

”Tiedustelualalla kansalliset intressit ovat erityisen vahvat. Eri kansallisuudet saivat omilta kansallisilta tiedusteluelimiltä ohjausta ja eri kansallisuuksilla oli omat raportointivelvoitteet.” (V6)

”Yleensä on niin operaatiosta riippumatta, että kansallisissa organisaatioissa on rakenteita, jotka eriytyvät liikaa ”emäorganisaatiosta” (esim. NSE: t, tiedustelu, muut erillisryhmät, jne.) Niille tulee omat intressit hoitaa asioita. Vaikuttaa mm. tiedonkulkuun, tuen tarpeeseen ja resurssien kohdentamiseen (viimeksi mainitut yleensä aina liian vähäiset). Vaatimuksia ne eivät voi esittää, jos ovat organisaatiossa hierarkkisesti samalla tasolla.” (V8)

Eri kansallisuuksilla on erilaiset rajoitteet ja toiminnanvapaus operaatioalueella. Tämä tietenkin tuo lisähaasteita toimiston suoriutumiseen, koska osa asioista joudutaan päättämään kansallisissa organisaatorakenteissa. Lisäksi kansalliset organisaatorakenteet voivat pyrkiä vaikuttamaan monikansalliseen organisaatorakenteeseen, joko tahattomasti tai tahallisesti.

”Tässä mielessä Ruotsin ja Suomen käytännöt poikkesivat hyvin paljon toisistaan, koska Suomen osasto sai toimia varsin vapaasti alueella vallitsevan tilanteen mukaan kansallisen komentajan harkinnan mukaan, kun taas Ruotsin tapauksessa lähes kaikkea toimintaa pyrittiin koko ajan ohjaamaan kotimaasta käsin. Hyvinkin yksinkertaisilta tuntuviin asioihin jouduttiin hakemaan päätöksiä Ruotsista LCC:stä (Land Component Command).” (V9)

”Kansallinen Komentaja Fin pyrki vaikuttamaan toimintaan sivusta käsin. Syntyi muutamia tilanteita joissa kansallisten ja operaation asioiden johtaminen meinasi mennä sekaisin. Asioista keskusteltiin kansallisen komentajan kanssa ja hän löysi oikean toimintamallin.” (V10)

Raha on suuressa roolissa joissakin monikansallisissa esikunnan toimistoissa. Ilman rahaa toimisto ei voi suoriutua kaikista tehtävistään. Kansalliset organisaatorakenteet ovat vastuussa rahan käytöstä, joten monikansallisen esikunnan toimistojen on saatava toimistonsa tehtävien suorittamiseen käytettävälle rahalle hyväksyntä kansallisilta organisaatorakenteilta. Eri osallistujamailla on eri määrä varoja käytettävissä ja niiden käytölle on erilaiset määräykset. Tämä toi haasteita varsinkin sellaisten monikansallisten toimistojen päälliköille, joille kansalliset käytettävissä olevat varat ovat ehdottoman tärkeitä toimiston tehtävien suorittamiseksi.

”Suomi [oli] CIMIC-toiminnan päärahoittaja (UM [Ulkoasiainministeriö]) ja sen kautta [Suomella oli] vahva kansallinen ohjaus sekä rahan tekniseen käyttöön että käyttökohteiden osalta. Strategian valmistuttua toiminta [oli] kuitenkin prikaatia tukeva eikä kansallisella fokuksella.” (V15)

”...ruotsalaisilla oli ISAF:ssa ihan omat kuviot siviilineuvonantajien ja heidän käytössään olevien varojen kohdentamisessa. Toimintaa ja varoja ei saatu riittävästi CIMIC-näkökulmasta kohdennettua PRT:n toiminnan kannalta olennaisiin projekteihin tai hankkeisiin oikeille alueille. Lisäksi ruotsalaisilla oli erittäin voimakkaana toiminnassa ns. tasa-arvon ja sukupuolisen tasa-arvon sekä vähemmistöjen huomioimisen periaatteet (Gender) välillä aiheutti jopa koomisia piirteitä.” (V5)

”...Ollessani itse palvelusvapaalla Suomessa lähestyi ruotsalainen upseeri ruotsalaista apulaistoimistopäällikköäni (DACOS G6) haluamalla internet-yhteyden omaan majoituskonttiinsa. Klassinen kansallisen kanavan käyttöyritys, varsinkin tilanteessa jossa asiasta päättävä päällikkö ei ole itse paikalla. Ruotsalainen apulaiseni torppasi yrityksen, perusteli kieltävän päätöksen ja kehotti yrityksen tehnyttä upseeria lähestymään oikeaa kanavaa eli Ruotsin kontingenttia asiassa.” (V14)

5.3.2 Organisaatiokulttuuri

Toimiston organisaatiokulttuurin muodostuminen

Toimiston päällikkö voi vaikuttaa toimiston organisaatiokulttuuriin niin halutessaan. Toimiston organisaatiokulttuuri voi olla kehittynyt ja vakiintunut ajan kuluessa uuden toimiston päällikön saavuttua operaatioon, mutta toimiston päällikkö vastaa toimiston organisaatiokulttuurista ja tarvittaessa muuttaa sitä haluamaansa suuntaan.

”Alkuperäinen organisaatiokulttuuri, jossa jokainen keskittyi omaan kapeaan alaansa sekä muodollisten raporttien tuottamiseen ilman perusteellista tiedon vaihtoa oli kestävä. Kulttuuri saatiin kuitenkin muutettua siten, että rotaationi loppuvaiheessa minä esimieheni olivat todella tyytyväisiä toimiston toimintaan.” (V6)

”Kaikki on oikeastaan kiinni (onnistunut johtamistoiminta/vai ei) tavastasi johtaa. Johtajana luot ja vastaat oman toimistosi organisaatiokulttuurista, jossa johtaminen on yhtenä osatekijänä.” (V8)

”Toimiston sisäiseen toimintaan pystyi suoraan vaikuttamaan esimiehenä ja se tuki omaa johtamistani koska muokkasin sitä haluamaani suuntaan. Suomalaiset edeltäjäni olivat luoneet hyvän pohjan, josta oli helppo jatkaa.” (V20)

”Koin siten, että johtaja luo kulttuurin ja ”yhteiset sävelet” kaikille kansallisuudesta huolimatta. Suomalainen päättäväisyys ja toimeenpano aiheuttivat aluksi haasteita uudelle henkilöstölle. Kuitenkin lopputuloksena kaikki puhalsivat yhteen hiileen ja ymmärsivät toiminnan päämäärän.” (V21)

Osa toimiston päälliköistä koki toimiston eri kansallisuuksien kulttuurien vaikuttavan toimiston organisaatiokulttuuriin, kun taas osan kokemuksien mukaan toimiston kansallisuuksien kulttuurit eivät vaikutta toimiston organisaatiokulttuuriin. Toimiston organisaatiokulttuurin muodostumiseen vaikuttavat tekijät riippuvat toimiston päälliköstä, haluaako hän huomioida alaisten oman työskentelymallit toimiston organisaatiokulttuurissa vai ei.

”[Toimiston eri kansallisuuksien kulttuurit] ei[vät vaikuttaneet] merkitsevästi [toimistoni organisaatiokulttuuriin]. Eri kansallisuuksien ja henkilöiden toimeenpanokyvyssä on eroja jotka vaativat ajoittain voimakkaampaa ohjaamista, tarvittaessa kansallisten vanhimpien kautta.” (V21)

”Luonnollisesti eri kansallisuuksista koostuvan henkilöstön johtamisessa on pyrittävä ottamaan huomioon eri kansallisuuksia edustavia henkilöiden taustat ja toimintatavat, eikä johtaminen voi olla niin suoraviivaista, kuin pelkästään yhden kansallisuuden organisaatiossa voisi olla. Tämä on fakta, joka on kyettävä ottamaan huomioon, eikä sen saa antaa vaikeuttaa normaalia jokapäiväistä toimintaa. ...Tällaiset asiat aina pyrittävä ottamaan huomioon ja pyrittävä minimoimaan niiden toimintaa haittaava vaikutus” (V9)

Eri osallistujamailla henkilöstön rotaatio oli eri aikaan, jolloin uudet työntekijät edellyttivät perehdytystä toimiston työskentelytapaan. Mitä enemmän toimistossa on eri kansallisuuksia, sitä useammin toimiston henkilöstö on muutoksessa. Toimiston päällikön täytyy olla valppaana, jotta hänen toimiston organisaatiokulttuuri pysyy hänen haluamana.

”Organisaatiokulttuuri pyrki muuttumaan aina kolmen kuukauden välein, kun henkilöstöä vaihtui. Tämä oli väistämätöntä ja sen vaikutukset johtamiseen olivat seuraavanlaisia:

- Johtajuus / johtajan rooli oli tuotava selkeästi esille samoin vuorovaikutuksen merkitys johtamisessa nousi erityisen tärkeäksi.*
- Johtajana pyrin ensisijaisesti vahvistamaan pysyvyyttä toiminnassa alituisen muutoksen sijasta.” (V10)*

Toimiston päällikön ja toimiston eri kansallisuuksien lisäksi toimiston organisaatiokulttuurin muodostumiseen vaikuttaa henkilöstön osaaminen ja kielitaito. Osa toimiston henkilöstöstä on suorittanut NATO:n järjestämiä kursseja, joten osaaminen ei välttämättä muodostu ongelmaksi operaatioon tullessa. Tällöin toimistossa voidaan keskittyä varsinaiseen työskentelyyn sen opiskelun sijaan. Toimiston organisaatiokulttuuriin vaikuttaa myös henkilöstön kielitaito. *Kuten osaaminen, myös kielitaitoa ei voida pitää yksiselitteisenä asiana, koska se tulee esiin monessa eri sisältöalueessa ja niiden sisällä olevissa spesifeissä sisältöalueissa.* Mikäli alaisten kielitaito ei ole suotavalla tasolla, vaikuttaa se toimiston toimintaan ja näin ollen organisaatiokulttuuriin.

”Kielitaito oli muilla paitsi tsekeillä hyvä, mutta kaikki olivat ammattitaitoisia omassa työssään. Kielitaito-ongelmatkin saatiin aina selvitettyä, sillä tsekki ja slovakia ovat lähes sama kieli, joten toimiston sisältä löytyi tarvittava käännösapu.” (V7)

”Koko sektori koostui yksittäisistä maiden edustajista joista suomalainen ainut ei-nato-maa. Organisaatiokulttuuri NATO sekä ISAF – kurssien (pakolliset pre-deployment course) kautta ”yhtenäinen” pohja. Pääosa eurooppalaisista olivat työskennelleet ulkomailla ei-kansallisissa esikunnissa.” (V15)

Toimiston organisaatiokulttuurin vaikutus toimistossa työskentelyyn

Monikansallisen toimiston organisaatiokulttuuri on joustava ja työskentelyä tukeva, jossa toimiston henkilöstön osaaminen ja heidän oman kulttuurin tuomat erityispiirteet otetaan huomioon. Toimiston eri kulttuurien tuomat erityispiirteet otetaan kuitenkin huomioon vain silloin, mikäli ne tukevat toimiston työskentelyä. Toimiston organisaatiokulttuurin on oltava joustava, koska eri osallistujamailla rotaatiot olivat eri aikaan ja näin ollen toimiston henkilöstö vaihtui usein. Toimistossa on määritetty selkeät työskentelytavat ja prosessit, jota noudatetaan. Toimiston päällikkö vaikuttaa näihin haluamallaan tavalla, jotta toimiston työskentely on mahdollisimman tehokasta. Tästä johtuen toimistossa on helppo työskennellä. Toimistossa on myös kirjoittamattomia sääntöjä, joihin eri henkilöt voivat suhtautua eri tavoin.

”Varttuneemmilla ja kokeneemmilla sotilailla osastolla oli kyky myös kyseenalaistaa vakiintuneita toimintatapoja, nuorempi ja kokemattomampi väki toimi enemmän ”käske, niin tottelen” –mentaliteetilla.” (V12)

Toimiston organisaatiokulttuuri voi edellyttää toimiston päälliköltä myös aiempaa vuorovai-
kutteisempaa johtamista. Tätä asiaa käsittelen seuraavissa sisältöalueissa enemmän.

”Osana kv-ympyröissä toimimista on, että tulee pystyä sopeutumaan erilaisiin johtamistilanteisiin ja olosuhteisiin. Jos olen johtajana jäykän puolustusasemassa koko ajan, niin vastakkainasettelu ja konfliktit ovat varmoja! ...Joutui muuttamaan hieman toimintatapaa keskustelevämmäksi, mutta tilanteisiin adaptoituminen on yksi tärkeä osa menestykseen kv-tehtävissä!” (V5)

Esikunnan organisaatiokulttuuriin toimiston päällikön on vaikea vaikuttaa, koska se muodostuu monen eri toimiston yhteistoiminnasta. Jotkut toimiston päälliköt kokivat, että esikunnassa suunnittelu menee välillä toteutuksen edelle. Toimiston päällikön työskentelyä muiden toimistojen kanssa helpottaa se, että hän tuntee muiden toimistojen tehtävät ja niiden käytössä olevat resurssit.

”Haasteet syntyivät useimmiten esikunnan sisäisissä OPG [operational planning group, operatiivinen suunnitteluryhmä] työskentelyssä, kun jouduttiin käymään keskusteluja prosesseista substanssin sijaan. Tämä vei työskentelyaikaa ja tehoa. Kaikkiin valmistelutöihin ei voitu hyödyntää koko suunnitteluprosessia aikakriittisyyden takia.” (V1)

”Täytyy olla hyvin pakassa mukana ja tuntea kaikkien eri sektoreiden/käytössä olevien asettien tehtävät ja suorituskkyvyt, jotta lopullisen päätöksen saa tehokkaasti aikaan ja ratkaisu on toteuttamiskelpoinen.” (V4)

Toimiston työskentelyyn voi yrittää vaikuttaa siihen kuulumattomat henkilöt, jonka johdosta toimistolle asetetut tehtävät ja niistä suoriutuminen voi vaikeutua. Toimiston päällikön on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että hänen luoma tai hyväksymä organisaatiokulttuuri ei kärsi.

”Monesti joutui tekemisiin muiden kun oman toimiston väen kanssa, eniten ongelmia aiheutti ”GENDER Issue”, jota ruotsalaiset tuputtivat joka paikkaan, jopa siinä määrin että se vaikeutti toimintaa, kyseessä oli kuitenkin (yhdestä) henkilöstä johtuneet ongelmat. ...No kasvojen menettämisen pelko saattoi vaikuttaa joihinkin päätöksiin tai se, että oli jo ”luvattu” jotakin mikä ei tietenkään pitänyt paikkaansa. Näistäkin selvittiin kunnialla, suomalainen pappi oli pahin tapaus, kuten ruotsalainen GENDER ADVISER:kin.” (V3)

Toimiston eri kansallisuuksien merkitys organisaatiokulttuuriin

Osa toimiston päälliköistä koki, että eri kansallisuudet edellyttävät erilaista johtamista. Osa koki puolestaan, että eri kansallisuudet eivät vaikuta toimiston johtamiseen. Kuitenkin toimiston eri kansallisuudet vaikuttavat toimiston organisaatiokulttuuriin. Monikansallisessa työskentelyssä on aina olemassa sensitiivisyyttä toista kansallisuutta kohtaan.

”Kulttuuritausta piti aina huomioida. Ei riittänyt pelkästään sotilaskulttuurissa pitäytyminen (jossa on kyllä yhteneväisyyksiä pääsääntöisesti kansallisuudesta riippumatta). Esimerkiksi kansallisuuksien X edustajille asia/tehtävä piti esittää perusteellisen yksityiskohtaisesti tai kansallisuuden x edustajien kanssa piti vaurautua keskustelemaan aiheesta (tarpeettoman) pitkään. Edellä mainittu tarkoitti sitä, että organisaatiokulttuuri piti luoda joustavaksi ja piti huomioida eri kansallisuuksien edustajien asema organisaatorakenteessa. Tämä edellytti myös itseltä uudenlaista suhtautumista organisaatiokulttuuriin verrattuna siihen, mitä se tyypillisimmillään voisi olla.” (V8)

”Ei poikennut siitä, miten esimies-alaisuuhteet muotoutuivat osastopäällikön tehtävässä kotimaassa. Luonteva kanssakäyminen kaikkien kanssa. Ei vaikutusta myöskään sillä, että olin PfP-maan edustajana NATO-sotilaiden esimiehenä. Asiaa auttoi oma selkeä senioriteetti sekä iässä että sotilasarvossa.” (V12)

Eri kansallisuuksilla on erilaiset työskentelytavat. Toimiston päällikön on huomioitava ne työskentelyssä, jotta toimisto suoriutuu mahdollisimman hyvin tehtävistään. Tämä vaatii sekä toimiston päälliköltä että muulta henkilöstöltä sopeutumista aiemmin kotimaassaan totuttuun työskentelytapaan. Toimiston päällikkö voi hyödyntää toimiston työskentelyssä eri kansallisuuksien vahvuuksia. Kuitenkin on muistettava, että eri kansallisuuksien stereotypiat eivät aina pidä paikkaansa, vaan ne ovat henkilösidonnoisia. Toimiston eri kansallisuudet voivat luoda keskenään myös eräänlaisen kilpailuasetelman, jolloin he haluavat tuoda esille oman maan osaamista.

”Oman maan sotilaskulttuuri tuli esille mm. suunnittelu- ja päätöksentekoprosesseissa. Esimerkkeinä voidaan mainita Suomi ja Ruotsi, joissa on totuttu tiimityöskentelyyn ja asioiden valmisteluun myös keskustelemalla ja eri vaihtoehtoja vertaillen. Lopullinen päätös syntyi usein eri vaihtoehtoja yhdistelemällä. Tsekin ja Slovakian sekä myös Irlannin edustajat olivat omassa päätöksentekokulttuurissaan tottuneet enemmän linja-esikuntaorganisaation ylhäältä voimakkaasti johdettuun toimintatapaan. He olivat aluksi hieman hämmentyneitä siitä, että heiltä kysyttiin sekä vaadittiin omia perusteltuja näkemyksiä ja mielipiteitä heti suunnittelun käynnistyessä. Totuttuaan tähän toimintatapaan he olivat tyytyväisiä saamastaan vastuusta, jota he myös pitivät luottamuksenosoituksena omasta ammattitaidostaan. Tehtävätaktiikka toimii. Yhdistelemällä eri toimintatapoja

monikansalliseen toimistoon syntyi hyvä johtamiskulttuuri, jossa ainakin pyrittiin ottamaan parhaat puolet eri johtamiskulttuureista käyttöön.” (V14)

”Kaihdan yleistämistä, mutta tässä jotain (missä kuitenkin taustalla saattaa olla henkilöiden persoona ennemminkin kuin kansallisuus!)

- ruotsi: keskustelukulttuuri, mutta myös hyvä toimeenpanokyky. Päätöksenteon jälkeen ei jääty urputtamaan tai kiistelemään päätöksestä

- italia: paljon puhetta, aina ei voi olla varma onko henkilö ymmärtänyt mitä todellisuudessa on tehtävä. Huonohko ennakkovalmistautuminen ja tuloksia joutui ehkä penäämään asetetun määrääjän jälkeen. Annetun käskyn tai tehdyn päätöksen jälkeen vielä asian kyseenalaistamista ja toimeenpanossa viivyttelyä (havainto perustuu yhteen henkilöön, ei siis pitäisi yleistää!)

- suomi: tunnollista puurtamista, mottona: määräaika ja määrämitta, tehdään vaikka itse niin tulee ainakin tehtyä

- saksa/itävalta: kyseenalaistamista, jopa hidasteluun asti (osastolla oli vain yksi tehtävä, jota miehitti vuorotteluperiaatteella joko saksalainen tai itävaltalainen upseeri, eli ei pitäisi yleistää!)

- irlanti: ”sano mitä tehdään, niin se tehdään”

- slovenia: kieliongelmiä, mutta ei tuoda ilmi jos ei ymmärretä

- turkki: hyvä ammattiosaaminen, toisten kunnioittaminen, herrasmiesmäinen käyttäytyminen.” (V12)

”...Kansallisuuksien ominaisuuksien hyödyntämisellä (amerikkalaisten yleiset sosiaaliset taidot, eteläeurooppalaisten avoimuus ja matala lähestymiskynnys, GER+pohjoismaiden vahva tulorientoituneisuus, jne) saadaan parempi teho irti organisaatiosta kuin härmäläisten mörökölliin murinalla...” (V15)

Mikäli alaisen kulttuuritausta on lähellä toimiston päällikön kulttuuritaustaa, mielletään se helpottavaksi tekijäksi toimiston työskentelyssä. Tällöin työskentelyssä voidaan keskittyä itse asiaan uuden työskentelytavan opettelun sijaan. Osa toimiston päälliköistä koki vaatineensa suomalaisilta upseereilta enemmän kuin muun maan kansallisuuksilta, koska heidän kanssa työskentely oli jo ennestään tuttua.

”Omat ennakkoluulot [alaisten kulttuuritaustan vaikutuksesta] olivat oletettua suuremmat, odotukset erilaiset eri kulttuuritaustan omaavien osalta. Yleisesikunta-tasolla tietotaito tulisi olla samalla tasolla, joten kulttuuritaustan vaikutus on ollut huomattavissa. Näkyy selkeästi: 1) työhön tarttumisessa (työteho, aloitteellisuus, työmoraali), 2) työn laadussa (itsekritiikki), 3) määräaikojen kunnioittaminen, 4) kohtien 1-3 toteutuminen yhtä aikaa ja saavutettu laatu. Mitä lähempänä koulutus- ja kulttuuritausta ovat omia, sitä lähempänä omaa mukavuusaluetta johtaminen on ja pystyy keskittymään varsinaiseen substanssiin eikä tyytyä perustason suorituksiin.” (V15)

”Suomalaisten ja ruotsalaisten sotilaskulttuuri on hyvin paljon samanlaista ja ruotsalaisten kanssa onkin helppo toimia. Joidenkin maiden kulttuurissa esimiehen ohjaus on hyvin vahvaa ja ilman esimiehen yksityiskohtaisia käskyjä ei välttämättä tapahdu mitään. Loppujen lopuksi kyseessä on kuitenkin yksilöiden ominaisuudet kansallisuudesta riippumatta.” (V6)

”Suomalaisiin alaisiin suhtauduin kenties tiukemmin kuin ulkomaisiin. Suomalaisia pitää kuitenkin ”luottopakkeina” ja suoritteissa vaatii tarkempaa toteuttamista.” (V1)

5.3.3 Johtajuus (leadership)

Onnistuneen johtajuuden edellytykset

Monikansallisen toimiston onnistuneen johtajuuden edellytyksenä on kohdata alaiset yksilöinä ja oppia tuntemaan heidät. Toimiston päällikön on tunnistettava alaisten heikkoudet ja vahvuudet sekä alaisten mielenkiinnon kohteet, jotta hän osaa antaa oikeat tehtävät oikeille henkilöille. Tämä edellyttää päälliköltä vuorovaikutusta alaistensa kanssa, mikä korostuu muutenkin monikansallisessa ympäristössä työskentelyssä. Toimiston päälliköt kokivat hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi kielitaidon tärkeäksi, niin toimiston päälliköllä kuin hänen alaisillaan. Mikäli heillä ei ole yhteistä kieltä, vaikeuttaa se toimiston päällikön ja hänen alaisen välistä kommunikointia ja toisiinsa tutustumista.

*”Suomalaiseen tehtävätaktiikkaan perustuen johtaminen: ”anna tehtävä ja mää-
räaika ja työ tulee tehtyä laadukkaasti ilman valvontaa” ei ollut uusien henki-
löiden kohdalla toimiva - piti ensin tutustua uusiin tulokkaisiin ja katsoa mikä
on heidän osaamisen taso ja työmoraali, heikkoutena voi alkuvaiheessa sanoa
ohjauksen ja valvonnan tarpeen ymmärtäminen joidenkin osalta, vahvuutena to-
verillinen johtaminen en korostanut sotilasarvoa ja asemaa, ehkä aiheutti jois-
sakin muodollisemmista sotilaskulttuureista tulleille ongelmaa ymmärtää.”*
(V22)

*”Tunne alaisesi, valitse vv lähestymistapa/tyyli tapauskohtaisesti olemalla kui-
tenkin luonteva. Henkilökohtaisena vahvuutenani ovat aina olleet hyvät vuoro-
vaikutustaidot ja se on aidosti menestyksen avain ihmisten johtamisessa.”* (V10)

*”Erilaisten persoonallisuuksien hallinta ja ohjaaminen tarkoituksenmukaisesti
oli välillä haastavaa, mutta tällaisten innovatiivisten toimijoiden voimavarojen
kohdennettua oikeanlaiseen toimintaan, olivat tulokset enemmän kuin kiitettä-
viä.”* (V5)

*”Johtamisen haaste on ymmärtää tehtävä ja saada alaiset ymmärtämään mitä
haluat saada aikaiseksi. Kielirajat - oman ilmaisutaidon sovittaminen alaiselle
ymmärrettävälle tasolle. Koulutus – selvitä mitä ao koulutus käsittää ko henki-
lön osalta. Henkilökohtaiset ominaisuudet – miten henkilöä pitää käsitellä jotta
saadaan toimimaan halutulla tavalla...”* (V15)

*”...Kaikille yhteinen kieli oli bad english, toisaalta pakotti selkeään ja yksinker-
taiseen, mahdollisimman pelkistettyyn ja asiakeskeiseen kommunikointiin, toi-
saalta jos tähän ei päästy (kävi varsin usein) tapahtui jos jonkinlaisia ja jopa
hupaisia väärinymmärryksiä. Onneksi ei montaa vaarallista tapahtumaa...”*
(V18)

Toimiston päälliköt kokivat alaisten tukemisen ja mielipiteiden kuuntelemisen tärkeäksi, koska se lisää luottamusta heidän välillään ja motivoi alaisten työskentelyä. Suurin osa toimiston henkilöstöstä on jo valmiiksi operaatioon tullessa motivoituneita tehtäväänsä, mutta on henkilöitä, joilta motivaatio työskentelyyn voi puuttua kokonaan. Vastuun antaminen alaisille on alaiselle merkki luottamuksesta, mutta se edellyttää toimiston päälliköltä myös valvontaa. Tehtävien antoon toimiston päällikön on käytettävä aikaa ja ne täytyy olla huolellisesti valmisteltuja, jotta ei tule väärinymmärryksiä johtuen alaisten eritasoisista kielitaidoista ja osaamisesta. Toimiston päälliköt kokivat, että palautteen antamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota, sillä eri kansallisuuksien kesken palaute voidaan ymmärtää hyvin eri tavoin. Toimiston yhteishengen kohottaminen ja niin kutsuttu team building on tärkeää, jotta toimiston henkilöstö tutustuu toisiinsa ja näin ollen myös luottamus toisiinsa ja työteho paranee. Tässä toimiston päälliköllä on keskeinen asema.

”Luottamus oli pääasiassa hyvä. Molemmissa rotaatioissa oli yksi ruotsalainen, joiden tekemisiin ja tekemättä jättämisiin tuli kiinnittää huomiota. Valvonta näissä asioissa oli keskeistä.” (V1)

”Palautteen antaminen kansainvälisessä ympäristössä on haastavaa. Se mikä suomalaiselle on suoraviivaista hyvää palautetta jonka perusteella pystyy parantamaan omaa toimintaansa voi olla jonkin muun maan sotilaille lähestulkoon loukkaavaa. Tämän takia palautteen annossa täytyy hienovaraisesti hakea linja joka palvelee kaikkia.” (V6)

”Motivointina toimivat yhteiset tilaisuudet, joissa joukko sai viettää aikaa yhdessä. Yhteiset työprojektit, jotka opettivat kaikkia. Yhdessä tekemisen aate kantaa pitkälle. We can do this together as one.” (V13)

”[Luottamus toimiston sisällä oli] erinomainen muutaman viikon yhdessäolon jälkeen. Team building hoidettava hyvin. Luottamus on helppoa saavuttaa kun oma osaaminen on oikealla tasolla ja kielitaito kunnossa.” (V4)

”Luottamus [toimiston sisällä] oli hyvä ja toimiva. Asioiden hoitamisesta ei tule mitään ilman luottamusta kaikkien toimiston henkilöiden kesken. Tämä antaa myös kuvaa ulospäin muille siitä, mitä he ajattelevat toimistostasi sekä on myös turvallisuuskysymys. Luottamus pitää ansaita ja sen voi menettää vain kerran.”
(V8)

Toimiston päälliköt kokivat, että päällikön tulee olla joustava ja määrätietoinen. Hänen tulee ymmärtää eri kansallisuuksien erityispiirteet niin käyttäytymisen kuin työskentelyn suhteen ja sovittaa oma johtamistapansa saavuttaakseen parhaan mahdollisen tuloksen alaistensa kanssa. Toimiston sisällä huumori on mukana työskentelyssä, varsinkin kun henkilöstö tutustuu toisiinsa. Huumorissa täytyy kuitenkin muistaa sensitiivisyys, sillä se mikä toiselle on huumoria, voi toinen ottaa sen loukkauksena.

”Suomalainen johtamistapa, kun se perustuu tehtävätaktiikkaan, on aika suoraviivainen ja yksinkertaisen tehokas sekä melko nopeasti päämäärään pyrkivä. Kaikilla kansallisuuksilla tämä asia ei ole niin. Tämä piti huomioida omassa johtamisessa siten, että tehtävänannon jälkeen ei kannattanut liian nopeasti odottaa tuloksia. Piti myös huomioida se, että joidenkin maiden sotilaskulttuurit ovat aika byrokratisoituneita, jolloin heidän tapansa ajatella asioita on osittain samanlainen. Tällä oli heikentävää vaikutusta tilanteisiin, jolloin olisi pitänyt toimia nopeasti.” (V8)

”Erään majurin (SWE) esittelemä työ oli hyvä, mutta kommentoin sitä omasta mielestäni leikkisästi. Hän ymmärsi minun vähätelleen sitä ja koki tulleen nolatuksi julkisesti, jolloin jouduimme muutamaan kertaan keskustelemaan asiasta. Opin, että huumorin käyttäminen tulee aina harkita.” (V11)

”...Huumorilla ja hyvällä koulutuksella (peruskoulutus) selvittiin vaikeistakin paikoista...” (V3)

Johtajuuden vahvuudet ja haasteet

Suurin osa toimiston päälliköistä koki toimiston sisäisen luottamuksen hyväksi, joka edesauttoi työskentelyä ja toimiston tavoitteiden saavuttamista. Tätä edesauttoi vuorovaikutus ja hyvä yhteishenki, *josta kerroinkin aikaisemmin*. Toimiston päälliköt kokivat, että alaisten kansallisuus ei vaikuta johtamiseen, mutta kuten aikaisemmin on ilmennyt, eri kansallisuuksien erityispiirteet pitää ottaa huomioon ja käyttää niitä hyödyksi. Toimiston päällikön työskentelyä ja johtajuutta helpottaa motivoitunut ja ammattitaitoiset alaiset, joille hän voi antaa vastuuta tehtävien suorittamiseen.

”Ihmisten johtaminen on helppoa, koska jokaisella on erinomainen motivaatio työskennellä, eikä kukaan ole ”työaikaorientoitunut”...” (V5)

”...[Toimiston johtamisen] vahvuuksina näkisin erilaisten taustojen, kansallisuuksien ja toimintakulttuurien muodostaman skaalan, josta löytyi paljon hyviä ajatuksia ja käytäntöjä.” (V7)

”...[Toimiston johtamisen vahvuutena oli] alaisten asiantuntemus ja kiinnostus hoitaa omat tehtävänsä mahdollisimman hyvin.” (V12)

”[Toimiston johtamisen vahvuutena oli] henkilöstön (pääosin) korkea ammattitaito ja motivoituneisuus, henkilöstön aktiivisuus kehittää työ- ja toimintatapoja, monipuoliset näkemykset, henkilöstön toimintakyky ja muutosvalmius vaikeissa tilanteissa.” (V8)

Toimiston johtamisen suurimpana haasteena toimiston päälliköt kokivat alaisten kielitaidon puutteen. Joillakin tietyillä kansallisuuksille se on yleisempää kuin toisille. Yhteisen kielen puutteen vuoksi vuorovaikutus jää vähäiseksi, jolloin on vaikeuksia oppia tuntemaan alaiset ja näin ollen myös tunnistaa heidän vahvuudet sekä heikkoudet. Toimiston päällikön on huomioitava, että kaikki henkilöt eivät välttämättä sovellu työskentelemään kansainvälisessä työympäristössä. Tästä johtuen hänen on jouduttava tekemään vaikeitakin ratkaisuja. Toimiston päälliköt kokivat, että alaiset pääsääntöisesti ymmärtävät toimiston päätehtävän ja toimivat sen mukaisesti. Kuitenkin poikkeuksiakin on, jolloin toimiston päätehtävän suoriutuminen vaikeutuu. Joillakin henkilöillä voi olla omia mielenkiinnon kohteita asioihin, jotka eivät tue toimiston tehtävän suorittamista.

”Kielitaidolla oli suuri merkitys. Etenkin itä Euroopan alueelta tulleiden sotilaiden kielitaito vaihteli huomattavasti. Tämä piti kuitenkin vain sietää ja kyseisiä henkilöitä tuli kannustaa vuorovaikutukseen jotta kielitaito parani.” (V6)

”Kansainvälisessä ympäristössä ei ole varaa kitkatekijöille. Sopimattomat pitää uskaltaa lähettää pois operaatiosta.” (V13)

”...Ruotsalaisilla oli muutamia uusia asioita, joita haluttiin viedä eteenpäin. Näistä yksi oli WIT (Weapons Intelligence team), jonka toimintaa ruotsalainen reserviläinen osallistui yli-innokkaasti. Tämä söi työpanosta muilta ja lopulta asia piti määrittää tarkasti, jotta työrauha pysyi yllä.” (V1)

Toimistoissa ei varsinaisia konfliktitilanteita ole eri kansallisuuksien välillä. Tähän vaikuttaa pieni sensitiivisyys toista kansallisuutta olevaa työkaveria kohtaan. Samaa kansallisuutta olevat voivat keskustella asioista hieman äänekkäämmin, jolloin toimiston päällikön on puututtava asiaan, vaikka olisikin eri kansallisuutta. Kaikki toimiston päälliköt eivät välttämättä saa haluttua kunnioitusta alaisiltaan, johon on monta eri syytä. Esimerkiksi ikä, sotilasarvo ja kokemus voivat olla erilaisia alaisilla ja toimiston päälliköllä, joten kaikki alaiset eivät osaa suhtautua nuorempaa toimiston päällikköön. Alaiset voivat vaikeuttaa toimiston päällikön johtajuutta käyttämällä hyväksi omia kontaktejaan. Monikansallisessa esikunnasta yleensä aina löytyy samaa kansallisuutta oleva ylempi esimies, jolle voi puhua mahdollisesti pahaa omasta esimiehestä. Toimistossa voi ilmetä myös muutosvastarintaa toimiston päällikön käskemiä muutoksia vastaan. Nämä asiat voivat kärjistyä isoksikin ongelmaksi, jolloin toimiston päällikön johtajuutta koetellaan.

”...Joskus saattoi saman kansallisuuden henkilöiden välillä olla jotain kovanaista väittelyä, johon piti puuttua ja rauhoittaa tilanne.” (V8)

”Ainoa konfliktiksi mielletty tapahtui tsekkien omassa sisäisessä työnjaossa / arvovaltamittelössä samanarvoisten kesken johon toimistoni työ osin liittyi, tsekkikomentaja ratkaisi asian omalla arvovallallaan.” (V22)

*”Ensimmäisen ruotsalaisrotaation yhden toimistoupseerin kanssa syntyi johtamisristiriita. Hän oli minua iäkkäämpi ja useamman KV-operaation kokenut. Hän oli todella voimakas persoona ja hän ei suostunut hyväksymään sitä, että nuorempi uusi mies tulee hänen esimieheksi. Asiaa vaikeutti se, että hän ryhtyi asioimaan ohi organisaation käyttäen henkilökohtaisia suhteita komentajaan ja mustamaalaamalla muita. Haasteellinen solmu ei kokonaan kolmessa kuukaudessa auennut. Tilanteessa hän kuvitteli johtavansa toimintaa kun taas tosiasias-
assa minä johdin ja pidin kaikki muut alaiset asiasta tietoisena. Samoin toki pidin esimieheni (Fin ja Swe) tietoisena asiasta. Näin ollen meidän kannalta oli helpompaa antaa yhden ”leikkiä” sotilasjohtajaa, kuin saada hänet kotiutettua muutamaa kuukautta ennen rotaation vaihtumista.” (V10)*

”...Alainen ei hyväksy/alistu uuteen työjärjestykseen. Muutos oli perusteltu, suunniteltu tasapuoliseksi (henkilöiden osalta) ja esitelty kaikille samaan aikaan. 1) muut hyväksyivät suunnitelman mukisematta joka antoi selkänöjan ja osoitti päätöksen olevan oikea, 2) asia perusteltiin toisesta näkökulmasta – ilman tulosta (näkyvää-), 3) annoin jäsenelle tehtäväksi antaa oma esitys. Pohjamateriaali käytössä – ei tullut, 4) muu tiimi ryhtyi auttamaan ko alaista ymmärtämään kokonaiskuvaa minun tietämättäni, 5) alainen hyväksyi uuden työjärjestyksen. Tärkein tekijä olleen lähtökohta jossa muutos oli pakollinen mutta tasapuolinen. Pääosa hyväksyi ja auttoivat mustaa lammasta hyväksymään päätös. Ryhmällä loppui kärsivällisyys ennen minua. Missään vaiheessa ei ollut kysymys siitä että uutta työjärjestystä olisi muutettu.” (V15)

5.3.4 Johtaminen (management)

Alaisten osaamisen hyödyntäminen

Toimiston päälliköt kokivat johtamisessa alaisten osaamisen hyödyntämisen tärkeäksi. Se edellyttää alaisten tuntemista heidän vahvuuksien löytämiseksi. Toimiston henkilöstöllä on erilaisia vahvuuksia ja taitoja, joiden yhteensovittamisessa toimiston päälliköllä on suuri rooli. Alaisten vahvuuksien löytämisen lisäksi toimiston päälliköt kokivat toimiston henkilöstön tukemisen tärkeäksi.

”Heikkous yleensä (kaikissa tapauksissa) oli jäykkä organisaatio tai tehtävä jonka toteuttamisessa ei lähtökohtaisesti ollut paljon liikkumatilaa. Tämä piti kääntää vahvuudeksi mm hakemalla henkilötasolla eri alueiden vahvuuksia ja nivottaa ne yhteen. Näin tiimi kykeni itseään isompiin tehtäviin. Harjaantumisen ja luottamuksen kautta jokainen tiimijäsen sai projektipäällikkönä tulosvastuuta ja resurssit projektin maaliin saattamiseksi. Vakio palaverieissa projektipäälliköt esittelivät projektinsa tilan, tulevat toimenpiteet ja haasteet. Ohjausta ja tukea annettiin joskus aivoriihenä joskus pelkkänä toteamuksena. Suomalainen malli jossa vastuun kanssa tulee valta (resurssi) toimi hyvänä motivaattorina projektipäälliköille. Tämä johti eräänlaiseen itseohjautuvuuteen josta syntyi toimintamalli monelle nuorelle projektipäällikölle.” (V15)

”[Toimiston johtamisen] vahvuutena oli monipuolinen osaaminen joka muodostui henkilöstön hyvinkin erilaisista taustoista.” (V20)

Päätösten tekeminen

Toimiston päällikkö tekee ja vastaa toimistossa tehdyistä päätöksistä. Toimiston päällikkö voi ottaa alaisten mielipiteet huomioon päätöksiä tehdessä, jolloin hän saa myös sitoutettua alaiset päätöksiinsä. Eri kansallisuuksilla on eroja päätöksentekoprosessissa. Jotkut kansallisuudet ovat tottuneet toimimaan johtajan vahvassa ohjauksessa, kun taas toiset ovat tottuneet keskustelemaan asioista ja tuomaan omat mielipiteet esille ennen päätöksentekoa. *Kuten aikaisemmin johtajuuden yhteydessä kerroin, kaikki alaiset eivät välttämättä tue toimiston päällikön tekemiä päätöksiä, joten he voivat hakea tukea omilta kontakteiltaan esikunnan organisatorakenteen sisällä. Toimiston päätösten ja tehtävien läpinäkyvyys helpottaa toimiston työskentelyä ja luo luottamusta päällikön sekä alaisten välille.*

”Esimies (eli minä) vastasi kuitenkin kaikissa tilanteissa tekemistään päätöksistä. Sitä vastuuta ei voi eikä saa jakaa. Jos et ota vastuuta niin sen kun alaiset huomaa, niin pohja lähti toiminnalta heti! Etkä saa sitä takaisin!” (V5)

”Johtamistapani kehittyi operaation aikana siten, että suunnitteluvaiheessa otin aikaisempaa enemmän alaisiani mukaan prosessiin. Tämän opin ruotsalaisten mallista - oikein toteutettuna se helpottaa toimintaa eikä juuri hidasta toiminnan aloittamista.” (V10)

”Ruotsalaiskulttuurin mukainen keskustelu ja kaikkien mielipiteiden kuunteleminen oli aluksi turhauttavaa, mutta sen oppi myöhemmin hyödyntämään. Kenenkään mieltä ei saanut pahoittaa eikä koskaan sanoa tehtävän epäonnistuneen. Toisaalta ruotsalaiskulttuuri pakotti asioiden ajattelemiseen usealta kanalta ja sillä oli hyvä sitouttaa eri projekteihin osallistuneita.” (V11)

”Irlantilaiset ja Tsekit eivät ole keskustelijoita vaan mielellään haluavat vastuullisen henkilön päätöksen nopeasti, jonka mukaan sitten toimivat. Oma toimintaa ei tarvinnut selitellä eikä järjestää kokouksia ja neuvonpitoja jokaisesta asiasta.” (V2)

Eri päätösten takana voi olla myös kansallisia painotuksia, joista toimiston päällikkö ei välttämättä tiedä. Tämä voi olla hyvä selvittää ennen päätöksen tuomista muiden tietoisuuteen.

”Keskustelin useistakin asioista ensin kahden ruotsalaisen kollegani kanssa ennen asian tuomista koko henkilöstön käsittelyyn, jotta saisin selville liittyikö asiaan joitakin erityisiä ”kansallisia” painotuksia tai taustoja, jotka tulisi ottaa huomioon päätöksiä valmisteltaessa.” (V9)

Esikunnan muiden toimistojen kanssa yhteistoiminta ja päätösten tekeminen ei ole aina selkeää, sillä ensimmäisissä kokouksissa ei välttämättä saada päätöstä aikaiseksi. Osa toimiston päälliköistä koki diplomatian käytön hyödylliseksi tilanteissa, kun päätös piti saada tehtyä nopeasti.

”...Toki ruotsalaisten tapa aloittaa mikä tahansa uusi projekti piti sisällään aina mielestäni yhden turhan kokouksen. Mutta siihen tottui ja kun siihen ensimmäiseen kokoukseen toi suomalaista vivahdetta, että käsketään heti toiminnalliset vastuuhenkilöt, niin se ei jäänyt pelkäksi ”diskuteeraamiseksi”.” (V10)

”...Mitään asiaa ei saanut kerralla läpi johtoryhmässä vaikka esitys olisi ollut kuinka hyvä ja perusteltu ja vaikka kyseessä olisi ollut kokonaisuuteen nähden ”pikkujuttu”. Positiivisena puolena oli, että oli opittava eräänlaista diplomati-aa. Käytin ”päättävässä asemassa olevia= JORY:ssä äänioikeuden omaavia” muita toimisto- ja osastopäälliköitä messissä kahvilla ja esittelin kaikille ensin yksi kerrallaan niitä näitä-rupattelun ohessa jonkin uuden asian kahden kesken ja tiedustelin mielipidettä. Tämän jälkeen kun otti asian esille johtoryhmässä, meni se aina läpi sellaisenaan ilman lisäkyselyitä ja viivyttelyitä.” (V18)

Johtamisen vahvuudet ja haasteet

Asioiden johtamisen vahvuutena toimiston päälliköt kokivat esikunnan työjärjestyksen ja vastualueiden tarkan määrittelyn. Esikunnan työskentely on määritelmät ohjeissa, joiden mukaan edettäessä kaikki toimistot keskittyvät omiin tehtäviinsä eivätkä tee ylimääräisiä tehtäviä.

”[Tehtävien organisoinnista ja suunnittelusta vahvuutena oli] selkeä työnjako muiden toimistojen kanssa eli tehtiin vain niitä asioita, jotka kuuluivat omalle toimialalle.” (V8)

Toimiston henkilöstöstä suurin osa osaa jo operaatioon tullessa GOP mukaisen suunnittelu-prosessin. Toimiston sisällä päällikkö voi määrittää tehtävät itse käyttäen hyödyksi toimiston henkilöstön vahvuusalueita ja osaamista. Hän käskää toimiston työjärjestyksen ja vastualueet jokaiselle alaiselleen. Näin ollen toimiston työskentely saadaan vakioitua.

”Kaikki pyöri viikkopuhuttelun ja luomani työmatriisin ympärillä, matriisin avulla seurattiin tehtävien töiden vaihetta ja etenemistä, kuka tahansa pysyi koko ajan ajan tasalla.” (V13)

”Toimiston työjärjestys on ehdottoman tärkeä ja sitä kannattaa päivittää tarpeen mukaan. Toimiston asioiden johtaminen pohjaa pitkälti vakioituun työjärjestykseen. Kaikki tietävät tehtävänsä ja niiden hoitamiseen vaaditun työpanoksen osana toimiston työskentelyä. Näin toimittaessa ei pääse syntymään kuvaa siitä, että tehtäviä jaettaisiin kansallisuuksien mukaan. Edelleen korostan toimialan työskentelyn ja tavoitteen korostamista päivittäisessä työskentelyssä.”
(V14)

Toimiston johtamisen haasteena päälliköt kokivat kielitaidon, jonka puute vaikeuttaa oleellisesti tehtävistä suoriutumista. Lisäksi alaisten osaaminen ei välttämättä ole tehtävän suorittamiseen vaadittavalla tasolla. *Kielitaidon ja osaamisen puute on tullut ilmi aiemmissa sisältöalueissa.* Näin ollen tehtäviä joudutaan jakamaan muille toimiston henkilöille, koska henkilö, jonka pitäisi tehdä tehtävät, ei pysty suoriutumaan hänelle annetuista tehtävistä. Uuden rotaation tullessa toimiston suorituskky heikkeni hetkellisesti. *Rotaatio on tullut ilmi aiemmissa sisältöalueissa.* Paljon osaamista vaihtuu kokemattomampiin henkilöihin. Tämä tuo haasteita toimiston suoriutumiseen käsketyistä tehtävistä. Haasteita tuo myös henkilöiden korvattavuus palvelusvapaiden esimerkiksi palvelusvapaiden ajaksi. Pääsääntöisesti toimiston päällikkö voi vaikuttaa alaisten palvelusvapaisiin, mutta ne ovat kuitenkin kansallisten organisaatorakenteiden päätettävissä.

”Englannin kielen osaamisen taso vaihteli voimakkaasti. Duty officerina ja watchkeeperinä toimiessa ei ollut varaa huonoon englannin kielitaitoon. Yksi latvialainen WK jouduttiin lähettämään takaisin tästä syystä. Palautusprosessi oli vaikea, koska miehellä oli osoittaa vaadittava NATO-todistus, mutta sillä ei ollut yhteneväisyyttä todellisen osaamisen kanssa.” (V20)

”Tehtävien organisoinnissa oli haasteellista, että aina uuden rotaation tullessa toiminta muuttui kankeammaksi => pitäydyttiin esim GOP:n mukaisessa suunnitteluprosessissa liikaakin. Tämän vuoksi oli välillä haasteellista ehtiä ”operaatioihin” välillä. Aikaa myöten sitten aina mutkia saatiin oioittua ja toiminnan johtamista ja suunnittelua yleensä pystyttiin tarpeen vaatiessa joustavoittamaan.” (V5)

”Yksi olennainen heikkous oli se, että Ruotsin rotaation osalta palvelusvapaa-järjestelyt oli sovittu jo etukäteen ennen operaatioalueelle tuloa, eikä niissä ollut huomioitu millään tavoin asiaan vaikuttavia muuttujia toiminta-alueella. Yleisenä heikkoutena voidaan todeta, että toimistossamme oli käytännössä koko palvelusaikana yhden henkilön vajuus, joka vaikeutti olennaisesti tehtävien hoitoa erityisesti operaatioiden aikana.” (V9)

Esikunnan sisällä tiedon kulku koettiin ajoittain heikoksi. Asioiden johtamiseen liittyvän tiedon huono kulku vaikeuttaa toimistojen suoriutumista tehtävistään ja voi teettää ylimääräistä työtä, niin toimiston päällikölle kuin henkilöstöllekin.

”...Lähinnä eri osastojen välillä saattoi kehkeytyä tiedon puutteen/halun jakaa tietoa vuoksi myrskyjä ”vesilasissa”... ” (V18)

”...Tiedonkulku on varmistettava ja on ratkaisevassa asemassa suunnittelun kaikissa vaiheissa. Hyvin toimivassa esikunnassa tiedon kulku on kunnossa ja johtamistoiminta hyvin suunniteltua. Selkeät ja realistiset määräajat vaiheille sekä esittelyille. Tiedon tulee kulkea sekä ylhäältä alas että päinvaistoin (Comprehensive Operations Planning Process).” (V4)

Esikunnassa voi olla raskas suunnittelu- ja päätöksentekorytmi, joka tekee toimistojen työskentelystä haastavaa. Kaikki ylimääräiset kokoukset ja liian byrokraattinen esikunnan suunnitteluprosessi on aina pois toimiston henkilöstön ja toimiston päällikön työtehosta. Lisäksi mahdolliset ylimääräiset tehtävät ja pikatilanteet vaikeuttavat toimisto suoriutumista varsinaisista tehtävistään.

”Liian iso ja kankeasti toimiva esikunta pyörittämässä pääasiassa ”omia rutineitaan”, kun päätehtävä olisi ollut tukea alaisia kuutta komppaniaa! Ns. battle rhythm, suunnittelu- ja päätöksentekorytmi ei oikein toiminut ja oli turhan raskas päivittäisine kokouksineen eri johtamisen tasoilla.” (V18)

”Suunnittelu tuntui jossakin vaiheessa kiinnostavan kokonaisorganisaatiota enemmän kuin tehtyjen suunnitelmien toteuttaminen...” (V9)

”...Joidenkin ruotsalaisten tarve kokouksien pitämiseen ja keskusteluun ilman että saadaan päätös aikaan oli välillä raivostuttavaa, koska omaan työhön ei saanut riittävän nopeasti perusteita.” (V22)

”Luottamusta lisäsi se etten aina lähtenyt mukaan kaikkiin kotkotuksiin, joita erityisesti ruotsalainen EP [esikuntapäällikkö, COS] esitti. Kaikki aina yritti jättää oman jälkensä joukon toimintaan. Eli torjuin ylimääräiset työt, joilla ei ollut merkitystä operatiiviselle toiminnalle.” (V2)

Alaisten kansallisuudella ei ole merkitystä johtamiseen, mutta toisaalta toimistojen päälliköt kokivat, että se pitää ottaa huomioon toiminnassa. *Kuten aiemmin on tullut esille*, eri kansallisuuksilla on erilaiset työtavat ja kulttuuri, jonka vaikutusta työskentelyyn pitää miettiä tapaus kerralla. Jokaisella alaisella on omat heikkoudet ja vahvuudet, jotka voivat poiketa kansallisesta stereotypiasta.

”Kansallisuuksilla ei ollut vaikutusta siihen, kuinka tehtävät hoidettiin ja niistä selviydyttiin. Kyse oli mielestäni vain yksilöiden ominaisuuksista ja henkilökohtaisista kyvyistä tehdä asioita ja saada tuloksia aikaiseksi.” (V5)

”Päätöksentekoon vaikutti kansallisuus ainoastaan silloin, kun mietittiin vastuita. Kuka voi ja saa tehdä mitäkin, voinko ottaa vastuuta toisen kansallisuuden sotilaasta joissakin asioissa.” (V13)

”Kansallisuuden merkitystä ei voi sivuuttaa kokonaan vaikka se ei stereotyyppisesti ole pätevä. Esimerkiksi saksalaista ja espanjalaista voi/pitää lähestyä eri johtamisotteella päästen samaan lopputulokseen. Saksalainen koulutus, sotilaskulttuuri, maailmankatsomus ja arvomaailma vastaava suomalaista jolloin suoraviivainen johtaminen onnistuu. Työn laadulle on selkeä standardi samoin kuin tekijälle. Espanjalainen koulutus on meille vähemmän tunnettu, sotilaskulttuuri tukeutuu omiin perinteisiin ja arvomaailma on ihmiskeskeinen eikä tehtäväkeskeinen mikä vaatii johtamisotteelta henkilökohtaisempaa otetta, ennakointia ja tarkempaa ohjeistusta eri vaiheissa.” (V15)

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu

Lähestyn tutkimukseni luotettavuutta laadullisen tutkimuksen yleisten luotettavuuskriteerien ja Juha Perttulan kokemuksen tutkimukselle asetettujen kriteereiden mukaisesti¹²⁶. Lisäksi tarkastelen tutkimuksessani käyttämäni aineistonkeruumenetelmän, avoimen strukturoimattoman kyselyn, luotettavuutta tässä tutkimuksessa. Edellä mainittujen kriteeriluokittelujen lisäksi tarkastelen tutkimukseni luotettavuutta sen toistettavuuden kannalta.

Kun arvioidaan fenomenologisen tutkimuksen luotettavuutta, on olennaisinta se, miten tutkija kykenee tavoittamaan tutkittavan ilmiön sellaisena kuin se tutkimuksen kohderyhmälle ilmenee. Fenomenologinen tutkimus pyrkii siis toisen ihmisen kokemusta tavoitellessaan menemään kohti toisen ihmisen konstruktion ja tutkijan siitä tekemän rekonstruktion identtisyyttä. Perttula toteaa, että ihmisen kokemukseen kohdistuva tutkimus on epäluotettavaa, jos tutkija ei pyri kuvaamaan toisen ihmisen alkuperäistä kokemusta tai jos tutkija muuntaa ilmiön alkuperäisestä poikkeavaan muotoon.¹²⁷ Tämä on ollut myös tutkimuksessani haasteellista, mutta olen silti tavoitteellisesti pyrkinyt saamaan aineistostani jokaisen tutkimukseen osallistuneen upseerin yksilölliset kokemukset mahdollisimman aitoina ja alkuperäisinä. Tätä on helpottanut se, että tutkimukseeni osallistuneet upseerit ovat lähettäneet minulle kyselyn vastaukset sähköpostitse, jolloin kokemukset ovat olleet minulla sellaisenaan niin kutsuttuina ”puhtaina” käytettävissä sen sijaan, että olisi esimerkiksi litteroinut kasvokkain äänitetyt teemahaastattelut, jota suunnittelin käyttäväni aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksen alkuvaiheessa.

Aineiston osalta tutkimukseni luotettavuus on siis kattava, sillä sain avointa strukturoimatonta kyselyä aineistonkeruumenetelmänä hyödyntäen tutkimusaineistoa kasaan yhteensä 92 sivua 22 upseerilta. Tosin on mahdollista, että kasvokkain suoritettu ja äänitetty teemahaastattelu olisi voinut antaa myös paljon ja ollut luotettavampaa. Tällöin en olisi voinut hyödyntää näin montaa tutkittavaa, vaan tutkittavien osuus olisi täytynyt olla noin viides osa nyt saadusta 22 tutkimukseen osallistuneista upseereista. Luotettavuutta olisi tällöin saattanut heikentää kokemattomuuteni haastattelijana ja toisaalta myös epävarmuus tutkijana esittää tarkentavia kysymyksiä.

¹²⁶ Perttula, Juha (1995), Kokemus psykologisena tutkimuskohteena –johdatus fenomenologiseen psykologiaan

¹²⁷ Sama, s. 104-105

On kuitenkin myönnettävä, että luotettavuutta tässä tutkimuksessa on voinut heikentää tutkimukseen osallistuneiden upseereiden kysymysten toisin tulkinta, sillä tietyn terminologian käyttämisessä oli joidenkin vastaajien vastauksien kohdalla ollut selkeitä ongelmia. Tämä on kuitenkin asia, johon en kokenut voineeni kuitenkaan sen enempää vaikuttaa, sillä ennen varsinaisen kyselylomakkeen lopullista lähettämistä tutkimukseni ohjaajat kommentoivat kyselylomaketta ja kaksi kohderyhmään kuulunutta upseeria antoivat palautteen tehdystä kyselylomakkeesta.

Eskolan ja Suorannan mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella neljää eri kriteerin avulla. Nämä kriteerit ovat *uskottavuus*, *siirrettävyys*, *varmuus* ja *vahvistettavuus*¹²⁸.

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että vastaavatko tutkijan tuottamat rekonstruktiot tutkittavien todellisuudesta alkuperäisiä konstruktioita¹²⁹. Tässä tutkimuksessa uskottavuutta ja vastaavuutta lisää tutkittavien eksakti kokemus monikansallisten toimistojen johtamisesta. Sain tutkittavien yhteystiedot Porin Prikaatin henkilöstöosastolta, joten on selvää, että kohdejoukko on tarkasti rajattu, eikä sitä ole esimerkiksi kohdistettu kaikille kriisinhallintatehtävissä olleille upseereille. Näin ollen se on uskottava. Toisaalta olen myös aineistoa analysoidessa pyrkinyt käyttämään mahdollisimman alkuperäisiä ilmaisuja ja välttänyt muuttamaan tekstiä liian teoreettiseksi. Tämän on toisaalta mahdollistanut se, että vastaukset olivat kirjoitettu pääosiin selkeästi ja olivat näin ollen helposti muunnettavissa fenomenologisen aineiston analyysin eri vaiheisiin.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että onko tutkimustulosten sijoittaminen toiseen kontekstiin tietyin ehdoin mahdollista¹³⁰. Tässä tutkimuksessa siirrettävyyttä lisää tutkimuksen eri vaiheiden kuvaaminen mahdollisimman tarkkaan. Tämä oli luonnollinen osa tutkimusta, sillä fenomenologinen aineiston analyysimenetelmä on tarkasti jaettu 14 eri vaiheeseen.

Tutkimuksen *varmuutta* lisätään ottamalla huomioon tutkijan ennakkokäsitykset aiheesta¹³¹. Fenomenologiseen aineiston analyysiin kuuluvaan sulkeistamiseen liittyy tutkijan ennakkokäsitysten tiedostaminen. Olen kirjannut omat ennakkokäsitykset tutkittavasta aiheesta ja liittänyt ne tämän tutkimuksen alalukuun 5.1.

128 Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998), Johdatus laadulliseen tutkimukseen, s. 211-212

129 Sama, s. 211

130 Sama, s. 211-212

131 Sama, s. 212

Vahvistettavuus tarkoittaa niitä tehtyjä tulkintoja, joita saadaan vastaavia ilmiöitä tarkasteluista tutkimuksista¹³². Tämä tutkimus ei mahdollista varsinaista yhteneväisyyttä aikaisempiin samaa ilmiötä tarkasteleviin tutkimuksiin, sillä sotatieteellisessä tutkimuksessa ei ole tekemäni kartoituksen mukaan tehty aikaisemmin fenomenologiseen aineiston analyysiin pohjautuvaa tutkimusta johtamisesta kriisinhallintaympäristössä. Löysin kuitenkin joitain yhteneväisyyksiä kriisinhallintaympäristöön ja siellä tapahtuvaan johtamiseen liittyviä tutkimuksia, jotka osaltaan lisäävät tutkimukseni luotettavuutta. Näitä aikaisempia tutkimuksia olen käsitellyt alaluvussa 2.2.

Juha Perttula kiteyttää kokemuksen tutkimukselle yhdeksän luotettavuuden kriteeriä, joissa painotetaan tutkimusprosessin kokonaisuutta ja tutkittavan ilmiön perusrakenteen analyysin tärkeyttä¹³³.

1. *Tutkimusprosessin johdonmukaisuus* tarkoittaa sitä, että tutkittavan ilmiön perusrakenteen, aineistohankintatavan, teoreettisen lähestymistavan, analyysimenetelmän ja tutkimuksen raportointitavan välillä tulee olla looginen yhteys¹³⁴. Johdonmukaisuutta olen pyrkinyt osoittamaan kuvaamalla tutkimusprosessin vaiheet ja niitä koskevat valinnat hyvin tarkasti. Huomioitavaa on myös se, että tutkimuksen painottuessa upseereiden kokemuksiin, olen käsitellyt teoriaosuudessa pääasiassa vain keskeisimpiä käsitteitä, jotka muodostavat tutkimukseni teorian ja joiden tutkimiseen sekä tutkimuksen johdonmukaiseen etenemiseen fenomenologinen lähestymistapa sopii hyvin.

2. *Tutkimusprosessin reflektointi ja reflektoinnin kuvaus* tarkoittavat, että tutkijan on pystyttävä perustelemaan tutkimusta koskevat valinnat kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen lukijan on ymmärrettävä tutkimusprosessin kulku ja kokonaisuus. Erityisen olennaista on se, että tutkimuksen analyysiä voidaan kuvata mahdollisimman konkreettisesti ja tutkimusta koskevat valinnat voidaan perustella.¹³⁵ Koska Perttulan fenomenologinen analyysi kattaa kaksi erillistä vaihetta, jossa molemmissa on seitsemän eri alavaihetta, olen kuvannut analyysin vaihe vaiheelta tarkemmin alaluvuissa 5.1 ja 5.2. Tutkimuksen tulokset on saatu alkuperäisaineistosta, joita on osoitettu alaluvussa 5.3 eri esimerkein. Jokainen vaihe jokaisen vastaajan kohdalta löytyy arkistoituna, mutta vain siis muutama esimerkki on otettu mukaan lopulliseen tutkimukseen. On myös todettava, että luotettavuutta tässä lisää vielä se, että olen itse käsitellyt saadun aineiston kokonaisuudessaan.

¹³² Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998), Johdatus laadulliseen tutkimukseen, s. 212

¹³³ Perttula, Juha (1995), Kokemus psykologisenä tutkimuskohteena –johdatus fenomenologiseen psykologiaan, s. 102-104

¹³⁴ Sama, s. 102

¹³⁵ Sama, s. 102

3. *Tutkimusprosessin aineistolähtöisyys* on tutkimusprosessissa keskeisimmässä asemassa¹³⁶. Aineisto muodostaa tutkimuksen ytimen, jonka laadun varmistin valitsemalla tutkimukseen vain sellaisia upseereita, joilla oli kokemusta monikansallisen toimiston johtamisesta. Tässä vaiheessa oli suurena apuna Porin Prikaatin henkilöstöosasto.

4. *Tutkimusprosessin kontekstisidonnaisuudella* viitataan tutkimusprosessin sidonnaisuuteen tutkimustilanteessa. Tutkimuksen tulokset ovat siis sidoksissa niihin todellisuuden ominaispiirteisiin, jotka tutkimustilanteessa ovat olemassa.¹³⁷ Tämän toteutin analyysivaiheessa siten, että pyrin eläytymään upseerien kokemismaailmaan toimistojen johtamisesta mahdollisimman ulkopuolisena. Eläytymistä toisaalta vahvisti, mutta myös heikensi se, että minulla on itsellä kokemusta monikansallisessa toimistossa työskentelystä. Pyrin kuitenkin tietoisesti sulkeistamaan omat käsitykseni monikansallisen toimiston johtamisesta, jotta omat näkökulmani tutkittavasta aiheesta eivät tulisi esille. Fenomenologisen analyysin edetessä tarkasti vaiheittain, koin myös onnistuneeni omien käsityksien sulkeistamisessa.

5. *Tavoiteltavan tiedon laatu* tarkoittaa sitä, että tutkimuksesta saatava tieto on ilmaistava kielellisesti¹³⁸. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa upseereiden kokemuksista kriisinhallintaoperaatiossa tapahtuvasta monikansallisten toimistojen johtamisesta. Laajan käytettävissä olevan aineiston ja siitä saatujen tulosten perusteella voin todeta, että aineistosta saatujen kokemusten hyödyntäminen esimerkiksi rotaatiokoulutuksessa tulisi edistämään vastaaviin tehtäviin lähtevien upseereiden sopeutumista monikansallisissa toimistoissa työskenteleeseen.

6. *Metodien yhdistäminen* voi joskus edesauttaa tutkittavan ilmiön luotettavuutta¹³⁹. Mietin tutkimuksen alussa myös teemahaastatteluiden tekemistä syventääkseni kyselyn avulla kerättyä aineistoa, mutta päädyin lopulta käyttämään vain kyselystä saatua aineistoa, sillä se oli varsin kattava ja näin ollen myös riittävä.

136 Perttula, Juha (1995), Kokemus psykologisena tutkimuskohteena –johdatus fenomenologiseen psykologiaan, s. 102

137 Sama, s. 102

138 Sama, s. 103

139 Sama, s. 103

7. *Tutkijayhteistyö* lisää tutkimuksen luotettavuutta, mikäli se lisää tutkimuksellisten menettelyjen systemaattisuutta ja ankaruutta. Kuitenkaan usean ihmisen käsitys tutkittavasta aiheesta ei ole välttämättä yhden ihmisen käsitystä luotettavampi. Tutkimustulos ei kuitenkaan muutu epäluotettavaksi, vaikka muut tutkimustulokset eivät sitä vahvistaisikaan.¹⁴⁰ Omassa tutkimuksessani luotettavuutta juuri tässä kohdassa on edesauttanut se, että tutkimuksen eri vaiheita on käyty läpi graduseminaareissa muiden johtamisen pääaineopiskelijoiden kanssa. Toisten vastaavassa tilanteessa olevien opiskelukavereiden kanssa tutkimusta koskevien haasteiden reflektointi on ollut suurena apuna. Samalla Sotatieteiden maisterikurssilla olevat opiskelijat etenevät omissa tutkimuksissaan suurin piirtein samaa tahtia, jonka johdosta omien tutkimuksien vaiheita on voinut reflektoida toisten opiskelijoiden kanssa. Eniten vahvistusta tekemiini ratkaisuihin olen saanut fenomenologiaa koskevasta kirjallisuudesta ja aikaisemmista fenomenologisista, tosin eri alojen, tutkimuksista.

8. *Tutkijan subjektiivisuudella* tarkoitetaan sitä, että tutkija on oman tutkimustyönsä subjekti ja hänen on peilattava, analysoitava ja raportoitava sen merkitys tutkimuksen eri vaiheissa.¹⁴¹ Tähän olen aktiivisesti pyrkinyt tutkimuksen eri vaiheissa.

9. *Tutkittajan vastuullisuus* merkitsee sitä, että tutkijan on suoritettava kaikki tutkimukselliset toimenpiteet systemaattisesti, eikä kukaan muu tutkimusta ulkopuolelta seuraava taho voi kuvata tutkimuksen kulkua ja sen tuloksia täsmälleen tapahtuneessa muodossa.. Vastuullisuutta voidaan pitää tutkimuksen keskeisimpänä luotettavuutta mittaavana asiana, sillä se ulottuu kaikkiin tutkimusta koskeviin vaiheisiin.¹⁴² Olen saanut aineiston luottamuksellisesti ja luottanut siihen, että tutkimukseen osallistuneet upseerit ovat kertoneet kokemuksistaan totuudenmukaisesti.

¹⁴⁰ Perttula, Juha (1995), Kokemus psykologisena tutkimuskohteena –johdatus fenomenologiseen psykologiaan, s. 103

¹⁴¹ Sama, s. 103

¹⁴² Sama, s. 104

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös sen toistettavuuden perusteella. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen toistettavuutta on vaikea arvioida, koska se mielletään yleensä ainutlaatuiseksi.¹⁴³ Tämän tutkimuksen toistettavuutta haittaa se seikka, että jokaisen upseerin kokemukset monikansallisen toimiston johtamisesta voivat vaihdella. Tämä johtuu siitä, että jokainen kriisinhallintaoperaatio on erilainen eikä toimiston henkilöstö koostu samoista henkilöistä. Tästä johtuen upseerien kokemukset voivat vaihdella operaatiokohtaisesti. Lisäksi tein aineiston analyysin aikana intuitiivisia ratkaisuja (muun muassa yksilökohtaisen merkitysverkon 3 vaiheessa), jonka johdosta tekemäni ratkaisut voidaan kyseenalaistaa. Tämän johdosta toinen tutkija voisi päätyä erilaisiin lopputuloksiin samalla aineistolla. Näistä asioista johtuen tutkimukseni ei ole toistettavissa.

143 Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2005), *Tutki ja kirjoita*, s. 217

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Pohdinta

Tämän Pro gradu-tutkimuksen aineistoanalyysi tukee tutkimuksen teoriaosuutta. Tutkimuksessa käytetyn johtamisen nelikentän teoreettisen viitekehyksen mukaisien osa-alueiden tulee olla tasapainossa, jotta johtaminen onnistuu. Johtaminen on johtamisen nelikentän keskinäisriippuvuuksien hallintaa, sillä jos joku osa-alue korostuu liikaa, muut osa-alueet voivat jäädä epätasapainoon.¹⁴⁴ Tämä käy ilmi tutkimuksen tuloksista, sillä jos esimerkiksi toimiston organisaatorakenne ei vastaa toimiston tehtäviä, vaikuttaa se haittaavasti johtamisen nelikentän muihin osa-alueisiin. Kuitenkin pitää huomioida, että eri johtamisympäristöissä johtamisen nelikenttä painottuu eri tavoin. Johtamisen nelikentän osa-alueiden onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa muihin osa-alueisiin, koska ne ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toistensa kanssa¹⁴⁵.

Ihmisten johtamisessa, johtajuudessa, korostuu aineiston analyysin perusteella ”pehmeän” syväjohtamisen mukaisen johtamistavan omaksuminen. Nissisen kehittämän syväjohtamisen kulmakivien mukaisia asioita tuli esille analyysissä.¹⁴⁶ Moni tutkimukseen osallistunut upseeri kertoi, että heidän johtajuutensa muuttui operaation aikana syväjohtamisen suuntaan. Tämä korostui tutkimuksen tuloksissa siten, että toimiston päällikkö kohtaa kriisinhallintaoperaatiossa hänen alaisuudessaan työskentelevät ihmiset enemmän yksilöinä kuin massana, jolloin hän kykenee entistä paremmin tunnistamaan jokaisen hänen alaisenaan työskentelevän heikoudet ja vahvuudet. Tämä tuloksissa korostunut johtamistapa poikkeaa selvästi siitä perinteisestä johtamiskulttuurista, johon suomalainen upseeri on Suomessa omassa työssään tottunut.

¹⁴⁴ Huhtinen, Aki-Mauri (2006), Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt, s. 45-49

¹⁴⁵ Sama, s. 45-49

¹⁴⁶ Nissinen, Vesa (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus –johtamiskäytännön kehittäminen. s. 99-100

Vastauksista kävi ilmi, että edellä mainittu syväjohtamisen mukaisen johtamistavan omaksuminen helpottaa selvästi myös asioiden johtamista, jolloin suomalainen upseeri pystyy antamaan alaisilleen vastuulleen ja hoidettavakseen heidän osaamistaan vastaavia tehtäviä. Huomioitavaa tässäkin on se, että näiden annettujen tehtävien luonne on poikkeavan erilainen suhteessa Suomessa tehtävään työhön, jolloin kyseessä on mitä yleisimmin suuremmat kokonaisuudet mitä kriisinhallintaoperaatioissa toimivien alaisten tehtävät ovat. Perinteisen suomalaisen tehtävätaktiikan soveltaminen johtamiseen, jossa tehtävän lisäksi annetaan vastuuta ja resursseja antamatta kuitenkaan tarkkoja ohjeita ja yksityiskohtia tehtävän suorittamiseen, koettiin hyväksi opettaa myös muun kansallisuuksien edustajille. Tietenkin mikäli alaisilla oli kompetenssia suoriutua heille määrätystä tehtävästä. Luottamuksen rakentaminen alaisiin ja heidän motivointi koetaan tuloksien mukaan hyvin tärkeäksi. Tähän vaikuttaa toimiston päällikön asenne alaisiaan kohtaan, heidän huomioiminen, vastuun antaminen ja päällikön oma osaaminen. Aineiston perusteella päällikön täytyy tehdä töitä luottamuksen ansaitsemiseksi, sillä sitä ei välttämättä saavuteta helposti, varsinkaan mikäli sen on kerran menettänyt. Tämä pätee kaikkeen johtamiseen myös yleisellä tasolla esimies-alaisuudessa. Ei voida myöskään unohtaa, että toimiston päällikkönä toimivan suomalaisen upseerin kaikki alaiset eivät välttämättä ole tulleet kriisinhallintaoperaatioon omasta tahdostaan, niin kuin usein ulkomaalaisten upseerien kohdalla on. Tällöin heidän motivoimisensa hoidettavaan tehtävään korostuu.

Tuloksista on mielestäni tärkeitä nostaa vuorovaikutuksen toimivuuden tärkeys esimiehen ja alaisen välillä. Tämä on luontaista joillekin toimiston päälliköille, mutta kaikille se ei ole itsestäänselvyys. Joidenkin on opeteltava kuuntelemaan alastaan ja oppia tuntemaan hänet, sillä ”suoraviivaisella sotilasjohtamisella” ei välttämättä aina päästä parhaaseen lopputulokseen. Monikansallinen toimisto tuo mukanaan sensitiivisyyttä muuta kansallisuutta olevien alaisten johtamiseen, jolloin toimiston päällikön johtamiskäyttäytyminen voi muuttua ”pehmeämpään” suuntaa ikään kuin huomaamatta. Edelleen tässä korostuu se edellä mainittu asia, että suomalaisupseerille ei ole luonteenomaista niin kutsuttu sensitiivinen johtajuus, johon taas kriisinhallintaoperaatiossa on eri kansallisuuksien kanssa työskennellessä joutunut omaksumaan ja jättämään näin ollen suomalaisen suoraviivaisen johtamistyylin sivurooliin. On selvää, että monikansallisen toimiston johtajuutta helpottaa toimiston päällikön luontaiset ominaisuudet, kuten vuorovaikutustaidot ja karisma. Lisäksi mikäli toimiston päällikkö osaa ja uskaltaa käyttää ”pelisilmää” erilaisissa asioissa, hän tulee selviytymään tehtävästä kuin tehtävästä.

Asioiden johtamisessa tuloksien perusteella korostuu jo edellä kerrottu alaisten tunteminen. Näin ollen toimiston päällikkö tunnistaa alaisen heikkoudet ja vahvuudet, jonka perusteella hän osaa antaa oikeat tehtävät oikeille henkilöille. Tämä kuitenkin edellyttää vuorovaikutusta alaisten kanssa, jossa korostuu edellisessä kappaleessa esille tulleet asiat hyvän johtajan ominaisuuksista. Asioiden ja ihmisten johtaminen ovat sidoksissaan toistensa kanssa. Mikäli toimiston päällikkö epäonnistuu joko ihmisten tai asioiden johtamisessa, hän epäonnistuu sen seurauksena molemmissa johtamisessa. Tutkimustuloksissa johtamisen alueelta on löydettävissä Huhtisen mukaiset osaamisen johtamisen avainsanat: ihminen, organisaatio, tietämys, oppiminen ja yhdessä tekeminen¹⁴⁷. Toimiston päällikön on johdettava toimiston osaamista, sillä hänen täytyy suhteuttaa toimiston saadut tehtävät omiin käytettävissä oleviin resursseihin ja pyrkiä suoriutumaan tehtävistä mahdollisimman tehokkaasti. Tietysti toimiston päällikön johtamista helpottaa se seikka, että hänen toimiston organisaatorakenne vastaa toimiston tehtävien suorittamista ja kaikki toimiston tehtävät ovat täytetty tehtävän edellyttämän osaamisen omaavilla henkilöillä. Mikäli näin ei jostain syystä ole, joutuu toimiston päällikkö käskemään tehtäviä tehtäväkuvauksien ohi muille toimiston henkilöille.

Vastauksista kävi ilmi, että toimistojen organisaatorakenteet on suunniteltu mahdollisimman hyvin vastaamaan toimiston tehtäviä, jolloin toimiston organisaatorakenne ja tehtävät ovat tasapainossa. Tämä mukailee Karlöfin ja Helin Lövingssonin määritelmää organisaatorakenteen tarkoituksesta.¹⁴⁸ Tämä tietenkin edellyttää, että operaatioon osallistuvat maat lähettävät operaatioon tehtävän vaatimukset täyttäviä henkilöitä. Tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, että näin ei kuitenkaan aina ole, joka luonnollisesti asettaa suomalaisen upseerin toimiston johtamiselle haasteita. Toimiston päällikkö voi joutua jakamaan tehtäviä henkilöille, jotka suoriutuvat kyseisistä tehtävistä, sen sijaan, että annetut tehtävät suorittaisi se henkilö, jonka tehtäväksi ne on alun perin annettu. Tämä korostui tuloksissa erityisesti kielitaidon puutteen ja esikunnan suunnitteluprosessiin (GOP) liittyvän osaamattomuuden kohdalla. Itse olen saanut henkilökohtaista kokemusta vain Suomen käytännöistä, kun kriisinhallintaoperaatioon lähetetään Suomen tehtävistä irrotettavissa olevia henkilöitä, sen sijaan, että operaatioon lähettäisiin parhaiten soveltuvia henkilöitä. Lisäksi suomalaiset upseerit osin pelkäävät myös oman tehtävän ”katoavan alta” heidän kriisinhallintaoperaatioon osallistumisensa aikana, koska aina lähtiessä ei seuraava tehtävä ole välttämättä tiedossa. Tämän johdosta kriisinhallintaoperaatioon soveltuvimmat upseerit eivät välttämättä halua edes lähteä operaatioon.

147 Näsi, Juha (2006), *Liike-elämän strategiaoppi ja sotilaallinen ajattelu*, s. 133-134

148 Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. (2009), *Johtamisen näkökulmat –peruskäsitteitä ja malleja*, s. 168-169

Kuten sotilaalliseen toimintaan yleensä liittyy tietynlainen järjestelmällisyys ja ohjeistus, tämä pätee myös kriisinhallintaoperaation monikansallisen esikunnan organisaatorakenteeseen. Tutkimustuloksien mukaan kaikki toimistot tekevät omia tehtäviään, jolloin päällekkäisyyksiltä vältytään. Tämän johdosta esikunnan resurssit käytetään oikein ja mahdollisimman tehokkaasti. Tietysti se edellyttää, että organisaatorakenteen mukaisista johtosuhteista ja tehtävistä pidetään kiinni. Vastauksista kävi ilmi, että haasteita toimintaa voi tuoda kahden organisaatorakenteen, monikansallisen ja kansallisen, päällekkäisyys. Monikansallinen organisaatorakenne tekee töitä operaation mukaisten tehtävien täyttämiseksi ja kansallinen organisaatorakenne tukee tätä toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Mutta kuitenkin monikansallisen organisaatorakenteen henkilöstö, kuten myös kansallisen organisaatorakenteenkin, on kansallisen organisaatorakenteen johdossa. Näiden kahden organisaatorakenteen välillä ei ole Juutin mukaista hierarkista järjestystä, joka löytyy jokaisen organisaatorakenteen sisältä¹⁴⁹. Nämä kaksi organisaatorakennetta on siis käytännössä samalla tasolla, jolloin vaatimusten antaminen toisille on haastavaa. Tämä on kuitenkin toimiva järjestely, mikäli, kuten edellä kerroin, kaikki tekevät omia tehtäviään eivätkä pyri vaikuttamaan toisten työskentelyyn. Suomalaisen tapa antaa vastuuta operaatioalueella olevalle joukolle pidetään hyvänä, kun vertaa esimerkiksi ruotsalaisten tapaan pitää päätösvalta pienistäkin asioista kotimaassaan.

Toimiston organisaatiokulttuuri on juuri sellainen, kun toimiston päällikkö haluaa sen olevan. Kuten Schein kertoo, johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda ja johtaa organisaatiokulttuuria¹⁵⁰. Tuloksien mukaan toimiston päällikkö voi halutessaan vaikuttaa toimiston organisaatiokulttuuriin ja ottaa huomioon alaisten oman maan organisaatiokulttuurin. Toisaalta eri kansallisuutta edustavien alaisten työskentelytavat saattavat erota toimiston päällikön tavoista todella paljon, joka edellyttää ymmärrystä ja kärsivällisyyttä sekä toimiston päälliköltä että hänen alaisiltaan. Päällikön täytyy tunnistaa eri kansallisuuksien työskentelytapojen ja sotilaskulttuurien heikkoudet ja vahvuudet suhteessa hänen luomaan toimiston organisaatiokulttuuriin. Näin olleen päällikkö voi sisällyttää parhaaksi katsomansa käytännöt toimiston organisaatiokulttuuriin. Vaikka toimiston päällikkö kohtaa alaiset yksilöinä, heidän työskentelyyn vaikuttaa oman maan työskentelytavat. Tästä johtuen eri maiden stereotyyppien tunnistaminen hyödyntää toimiston päällikön johtamista.

149 Juuti, Pauli (2006), *Organisaatiokäyttäytyminen*, s. 207-208

150 Schein, Edgar H (1991), *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*, s. 20

Tutkimustuloksien mukaan monikansallisen toimiston työskentelytapa voi erota huomattavasti toimiston päällikön aiempaa totuttuun tapaan Suomessa. Toimiston päällikön täytyy operaatioon saavuttua tutustua toimiston organisaatiokulttuuriin, joka on varmasti ajan myötä muodostunut työskentelyä tukevaksi, mikä käy ilmi tutkimuksen tuloksista. Mikäli hän havaitsee siinä puutteita, voi hän siihen vaikuttaa. Tässä kuitenkin hänen täytyy miettiä eri vaihtoehtoja muuttamisen toteuttamiseksi, ettei hän toimiston työskentelyä kokonaan muuttamalla menetä luottamusta alaisiin. Mahdollinen muutosvastarinta huonoin perustein tehtyihin muutoksiin voi vaikuttaa toimiston työskentelyyn jopa pitemmällä ajanjaksolla.

Toimiston johtamisessa ei voida unohtaa ja olla liikaa korostamatta kielitaidon ja osaamisen merkitystä. Tuloksissa kävi ilmi, että kaikkiin johtamisen osa-alueisiin vaikuttaa alaisten ja toimiston päällikön osaaminen sekä kielitaito. Nämä ovat kriittisiä asioita tehtävistä suoriutumiseen. Toisaalta, mikäli henkilöllä on hyvä kielitaito, mutta tehtävän edellyttämä osaaminen ei ole tarvittavalla tasolla, hänet voidaan kouluttaa tehtävään operaatioalueella. Tämä on myös päinvastoin, eli mikäli henkilöllä on vahva osaaminen, mutta ei tarvittavaa kielitaitoa, hänelle voidaan yrittää löytää hänen osaamistaan vastaavia tehtäviä. Nämä asiat tulisi kuitenkin olla kunnossa jo operaatioon saavuttua, sillä aina ei ole mahdollista hankkia tarvittavaa osaamista tai kielitaitoa operaatioalueella. Tämä sitoo kuitenkin muuta henkilöstöä ja pahimmillaan henkilön tehtävät joudutaan käskemään toiselle henkilölle kokonaan. Toimiston päällikön pitää olla valppaana ja tarvittaessa ryhtyä toimeen kyseisen henkilön kotiuttamiseksi. Kuten monikansallisen toimiston johtamisessakin, operaatioalueelle ei tulla opettelemaan asioita, vaan harjaantumaan niissä. Tähän tulisi mielestäni entisestään panostaa myös suomalaisten upseerien valmistautumisessa kriisinhallintatehtäviin tarjoamalla heille mahdollisuuksia kielitaidon ja osaamisen parantamiseen esimerkiksi kurssien avulla ennen kriisinhallintatehtävään lähtemistä.

Kuten aikaisemmin yllä mainitsin ihmisten johtamisen kohdalla kriisinhallintaoperaatioissa tapahtuvan johtamisen ja Suomessa tapahtuvan johtamisen eroista, on sama nähtävissä myös johtamisympäristön kohdalla. Tuloksista ilmeni, että kriisinhallintaoperaatio johtamisympäristönä edellyttää toimiston päälliköiltä erilaista johtamista verrattuna Suomessa työskentelyyn. Kuten myös Aki-Mauri Huhtinen sotilasjohtamisen toimintaympäristöjä käsittelevässä artikkelissaan sanoo, kriisinhallintaoperaatiossa monikansallisen esikunnan toimisto ei voi johtaa samalla tavalla kuin Suomessa olevaa rauhan ajan komppaniaa¹⁵¹. Tutkimustulosten perusteella moni kyselyyn vastaaja on huomannut asian ja kiinnittänyt siihen huomiota. Tämä asia ko-

151 Huhtinen, Aki-Mauri (2006), Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt, s. 57-61

roostuu varsinkin johtajuudessa ja organisaatiokulttuurissa, jotka muodostavat johtamisen nelikentän pehmeän puolen¹⁵². Toisaalta voidaan myös olettaa, että kansainvälisessä työyhteisössä työskentely ei välttämättä ole kaikkia varten. Tähän vaikuttaa jokaisen ihmisen henkilökohtaiset ominaisuudet, heikkoudet ja vahvuudet. Tällaiset seikat tulisi tiedostaa jo Suomessa ja varsinkin Puolustusvoimien sisällä. Puolustusvoimissa työskennellessä välillä tuntuu, että kaikki henkilöstö on pelkkää massaa ja merkitystä on ainoastaan koulutuksella sekä sotilasarvolla, ei niinkään yksittäisen upseerin henkilökohtaisilla ominaisuuksilla.

6.2 Johtopäätökset

Tutkimustehtävänä tässä tutkimuksessa oli selvittää suomalaisten upseereiden kokemuksia monikansallisen toimiston johtamisesta kriisinhallintaoperaatiossa. Johtamisen kokemuksia lähdin selvittämään johtamisen nelikentän teoreettisen viitekehyksen perusteella, koska se sisältää johtamisen kaikki osa-alueet rajaamatta niitä kuitenkaan liikaa. Tämän vuoksi tutkimuksen aineisto oli johtamisen kokemusten osalta laaja ja näin ollen kokosi yhteen johtamisen eri ilmiöt. Tietenkin keskittymällä johonkin tiettyyn johtamisen osa-alueeseen, siitä kyseisestä osa-alueesta olisi voinut saada tarkempaa tietoa ja mahdollisesti olisin päässyt syvemmälle toimiston päälliköiden kokemuksiin, mutta kokonaiskuvan kannalta käyttämäni lähestymistapa osoittautui tämän tutkimuksen kannalta mielestäni kuitenkin sopivimmaksi..

Tutkimukseni aineiston keräsin avoimen strukturoimattoman kyselyn avulla, johon vastasi 22 monikansallisen toimiston päällikön tehtävässä kriisinhallintaoperaatiossa palvelutta suomalaista upseeria. Valitsemaani aineistonhankintamenetelmää mietin pitkään, sillä teemahaastattelulla olisin voinut päästä syvemmälle upseerien kokemuksiin esittämällä tutkittaville lisäksymyksiä ja tarkentaa heille tutkimukselle asettamiani teemoja haastattelun yhteydessä. Avoimella strukturoimattomalla kyselyllä sain kuitenkin laajemman otoksen vastaajien kokemuksista ja näin ollen se oli varsin kattava. Pro gradu-työhön 22 upseerille suoritettava teemahaastattelu litteroimisineen olisi ollut tämän laajuiselle työlle liian työläs. Tällöin optimimäärä tutkittavia olisi ollut noin viiden tutkittava kohdalla ja näin ollen kokemukset eivät olisi olleet niin kattavia, mitä nyt käyttämälläni kyselymenetelmällä sain.

152 Huhtinen, Aki-Mauri (2006), Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt, s. 46

Tutkimukseen osallistuvien upseerien kokemukset kriisinhallintaoperaatioihin osallistumisista vaihtelivat, joka toi mielestäni hyvää variaatiota tutkimuksen tuloksiin. Huomioitavaa on, että osalla tutkimukseen osallistuneilla upseereilla oli kokemusta kriisinhallintaoperaatioista jo ennen 2000-lukua tai kokemuksia myös muista tehtävistä kuin monikansallisen toimiston päällikön tehtävistä. Osalla upseereista oli puolestaan takana useampia komennuksia monikansallisen toimiston päällikön tehtävistä kuin toisilla. Vaikka upseerien kokemukset tässä tutkimuksessa on rajattu nimenomaan 2000-luvulla olleisiin monikansallisen toimiston johtamiseen liittyviin kokemuksiin, vaikutti rajauksen ulkopuolelle jääneet kokemukset myös vastaajien vastauksiin. Tämä kuitenkin toi vaihtelevuutta aineistoon ja erilaisia kokemuksia nousi esiin tutkimuksessa.

Fenomenologisen tutkimusotteen mukaisesti sulkeistin omat ennakkokäsitykset tutkimuksen aiheesta teoriaosuuden kirjoittamisen ja aineiston hankintaa varten tekemäni kyselylomakkeen jälkeen. Tämä korostaa tutkijan avoimuutta aiheeseen.¹⁵³ Aineiston analysoin psykologian tohtori Juha Perttulan fenomenologisen aineistonanalyysimuunnelman mukaisesti. Koin Perttulan menetelmän todella haastavaksi ja aikaa vieväksi, mutta kaikkien analyysivaiheiden läpikäymisen jälkeen kuitenkin tämän tutkimuksen kannalta ainoaksi oikeaksi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kriisinhallintaoperaatioon lähtevien rotaatiokoulutuksessa ja erityisesti esikuntatehtäviin lähtevien kohdalla tulisi kiinnittää huomiota samassa työympäristössä olevien kansallisuuksien sotilaskulttuurien opetteluun ja maan tapojen omaksumiseen. Oman kokemukseni pohjalta on huomioitava erot esimerkiksi irlantilaisen ja slovakialaisen upseerin kanssa työskentelyssä saman toimiston sisällä, eikä pelkästään kielieroista johtuvista syistä, vaan jo pelkästään toiminnan ohjautuvuuteen liittyvien asioiden johdosta. On totta, että rotaatiokoulutuksessa perehdytetään henkilöt operaatiomaan tapoihin ja kulttuureihin kyseisen operaatiomaan kohdalla, mutta sellaisten henkilöiden tavoista ja kulttuureista ei paljoa kerrota, joiden kanssa työskennellään ja ollaan tekemisissä suurimman osan ajasta. Tähän asiaan olisi mielestäni hyvä jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Tietysti, kuten tutkimuksen tuloksissakin on tullut ilmi, eri kansallisuuksien stereotypiat eivät ole aina yleistettävissä, mutta juuri eri kansallisuuksien stereotyyppien tietäminen voi auttaa ymmärtämään heidän työskentelyä ja tapoja. Näin ollen toimiston päälliköt ja muihin tehtäviin lähtevät sotilaat voivat varautua jo ennalta tulevaan.

¹⁵³ Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T., Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. [<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmäpolkuja/menetelmäpolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/fenomenologia>, viitattu 8.12.2011]

Uskon tämän tutkimuksen tulosten toimivan hyvänä välineenä yleisten suuntaviivojen hahmottamiseksi sekä kriisinhallintaoperaatioiden suunnitteluiden parissa toimivalle Puolustusvoimien henkilöstölle, monikansallisen toimiston päällikön tehtäviin kriisinhallintaoperaatioon lähteville upseereille sekä monikansalliseen esikuntaan palvelemaan lähteville suomalaisille rauhanturvaajille. Erityisesti tämä tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa 22 upseerin kokemuksista toimiston johtamisesta ja on näin ollen suositeltava hyödynnettäväksi edellä mainituille kohderyhmille.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös yleisellä tasolla kriisinhallintaoperaatioon lähteville järjestettävässä rotaatiokoulutuksessa. Tämän tutkimuksen ansiosta erityisesti ensi kertaa kriisinhallintaoperaatioon monikansalliseen esikuntaan lähtevät saavat jonkinlaisen kuvan monikansallisen toimiston johtamisesta ja siellä työskentelystä. Tämän lisäksi he saavat kuvan millaisiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin he voivat varautua ennalta itsekseen tai vaihtoehtoisesti pohtia edellä mainittuja asioita yhdessä ryhmässä.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkimuksen aineisto käsitteli NATO- ja EU-johtoisiin operaatioihin osallistuneiden toimiston päälliköiden kokemuksia monikansallisen toimiston johtamisesta. Ensisijaisena tarkoituksena oli saada tutkimuksen aineistoon myös EU- ja YK-johtoisissa operaatioissa monikansallisen toimiston päällikön tehtävissä palvelleiden upseereiden kokemuksia, mutta kyselyyn ei vastannut em. operaatioissa palvelleita upseereita. Toisaalta olisi mielenkiintoista syventää jatkossa myös tietyssä yksittäisessä operaatiossa tapahtuvaa johtamista arviointitutkimuksen avulla, jolloin painopiste olisi rajattu operaation luonteen ja siellä tapahtuvien operaatiokohtaisten muutosten johtamiseen. Arviointitutkimukseen voisi osallistua esimerkiksi tietyn rotaation suomalaiset upseerit, joiden vastuulla olisi monikansallisen toimiston johtaminen.

Mielenkiintoisia näkökulmia tarjoaisi varmasti myös vertaileva tutkimus siitä, miten esimerkiksi YK-johtoiset operaatiot ja niissä tapahtuva johtaminen poikkeaa tässä tutkimuksessa nousseista johtamiskokemuksista. Toisaalta jatkotutkimusta voidaan tutkia myös eri johtamisen teorian pohjalta ja erilaisella aineistonhankintamenetelmää käyttäen. Tässä tutkimuksessa olleet operaatiot ovat supistuneet ja muuttuneet siitä kun tutkimukseen vastanneet ovat palvelleet operaatiossa, joten uusien ja mahdollisesti tulevien kriisinhallintaoperaatioiden tutkiminen voisi olla mielenkiintoista.

Kiehtovia tutkimusalueita kriisinhallintaoperaatioihin liittyen on siis monia ja toivon voivani olla niihin vaikuttamassa joko tutkittavan roolissa kokemuksia tarjoavana osapuolena tai tutkijan roolissa tulevaisuuden sotatieteiden jatko-opintojen parissa.

LÄHTEET

- Boin, Arjen (toim.). 2008. Crisis management -Volume II. Lontoo: SAGE publications Ltd.
- Edilex lakitietopalvelu, [[http://www.edilex.fi/virallistieto/he/19950185\(8.12.2011\)](http://www.edilex.fi/virallistieto/he/19950185(8.12.2011))], 2011.
- EUNAVFOR-kriisinhallintaoperaation www-sivut, [[http://eunavfor.eu/mission/\(16.4.2013\)](http://eunavfor.eu/mission/(16.4.2013))], 2013.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Finlex, Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta 31.3.2006/211, [[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060211\(20.10.2012\)](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060211(20.10.2012))], 2012.
- Haiko-Christoforou, Tuulikki. 2008. Aasian toinen todellisuus –Suomen suurlähetystöjen monikulttuurisen johtamisen haasteet, Pro gradu -tutkimus, Lappeenrannan Teknillinen yliopisto.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan & Minkov, Michael. 2010. Cultures and organizations - software of the mind, 3. painos. USA: The McGraw Hill Companies.
- Holma, Heikki, Rauhanurvaamisesta kriisinhallintaa, Osa 1, Rauhanurvaajaliitto, [[http://www.rauhanurvaajaliitto.fi/lehti/2_00/holma.htm\(8.12.2011\)](http://www.rauhanurvaajaliitto.fi/lehti/2_00/holma.htm(8.12.2011))], 2011.
- Huhtamella, Tapio. 2009. NATO GOP:n soveltuvuus taktisen tason suunnitteluun kriisinhallintaoperaatioissa, esiupseerikurssin tutkimus, Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Huhtinen, Aki-Mauri. Sotilasjohtaja laadullisessa ja eettisessä tutkimusotteessa. Kirjassa Huhtinen, Aki-Mauri (toim.). 2006. Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Johtamisen laitoksen julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat N:o 16. Helsinki: Oy Edita Ab.

Huhtinen, Aki-Mauri. Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Kirjassa Huhtinen, Aki-Mauri (toim.). 2006. Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Johtamisen laitoksen julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat N:o 16. Helsinki: Oy Edita Ab.

Huhtinen, Aki-Mauri. Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt. Kirjassa Huhtinen, Aki-Mauri & Toiskallio, Jarmo (toim.). 2006. Maanpuolustuskorkeakoulu –kehittyvä sotatieteellinen yliopisto. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyrkäs, Elina. 2009. Osaamisen johtaminen kunnissa, väitöskirja, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta: Digipaino.

ISAF –kriisinhallintaoperaation www-sivut, [<http://www.isaf.nato.int/mission.html> (30.1.2013)], 2013.

Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu. Sotilasjohtamisen moniulotteisuus -kuva. Kirjassa Huhtinen, Aki-Mauri (toim.). 2006. Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Johtamisen laitoksen julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat N:o 16. Helsinki: Oy Edita Ab.

Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen nelikenttä -kuva. Kirjassa Huhtinen, Aki-Mauri (toim.). 2006. Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Johtamisen laitoksen julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat N:o 16. Helsinki: Oy Edita Ab.

Juuti, Pauli. 2001. Johtamispuhe. Juva: WS Bookwell Oy.

Juuti, Pauli. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, Pauli. Ovatko parhaat esimiehet ihmisten vai asioiden johtajia?. Kirjassa Juuti, Pauli (toim.). 2010. Johtaminen voimavarana –muutoksesta menestykseen. Vantaa: Hansaprin Oy.

Juuti, Pauli. Organisaatiokulttuuri ja organisaatiokäyttäytyminen. Luennot Maanpuolustuskorkeakoululla 29.9.2011 1C01 Johdanto syventäviin opintoihin –kurssille. Materiaali tekijän hallussa.

Juuti, Pauli & Puusa, Anu. Laadullisen lähestymistavan yleistyminen kulttuurinäkökulman myötä. Kirjassa Juuti, Pauli & Puusa, Anu (toim.). 2011. Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy.

Juuti, Pauli & Puusa, Anu. Mitä laadullinen tutkimus on? Kirjassa Juuti, Pauli & Puusa, Anu (toim.). 2011. Menetelmäviidakon raivaajat –perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kaleva, Atte. 2007. Johtamiskulttuuri kansainvälisissä kriisinhallintatehtävissä joukkueen tasolla, Pro gradu -tutkimus, Maanpuolustuskorkeakoulu.

Kause, Anne. 2009. Komppanian päällikön ja joukkueenjohtajan tunneäly kriisinhallinnan toimintaympäristössä: Case: Puolustusvoimat, Pro gradu -tutkimus, Turun kauppakorkeakoulu.

Karlöf, Bengt & Helin Lövingsson, Fredrik. 2009. Johtamisen näkökulmat –peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kemppilä, Veli-Matti. 2011. Kokonaisvaltainen kriisinhallinta sotilasjohtamisen näkökulmasta, diplomityö, Maanpuolustuskorkeakoulu

Keski-Luopa, Leila. Johtajuuden ulkoinen ja sisäinen todellisuus. Kirjassa Hyypä, Harri & Miettinen, Asko (toim.). 2000. Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu: Kirjapaino Kaleva.

KFOR–kriisinhallintaoperaation www-sivut, [<http://www.aco.nato.int/kfor/about-us/history/kfor-objectives.aspx>](29.1.2013)], 2013.

Kiuru, Jukka. Johdatus johtamisen perusteet -opintojaksoon. Kirjassa Kiuru, Jukka (toim.). 2009. Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet –opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat N:o 3. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kiviniemi, Kari. Laadullinen tutkimus prosessina. Kirjassa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.). 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Juva: WS Bookwell Oy

Laine, Timo. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Kirjassa Aalto-la, Juhani & Valli, Raine (toim.). 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Juva: WS Bookwell Oy.

Lehto, Martti. Sotilaallisen strategian perusteita. Kirjassa Terho, Sampo (toim.). 2009. Strategian jäljillä. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat N:o 1. Helsinki: Oy Edita Ab.

Lehtomaa, Merja. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Kirjassa Perttula, Juha & Latomaa, Timo (toim.). 2009. Kokemuksen tutkimus - merkitys-tulkinta-ymmärtäminen. Tampere: Juvenes Print.

Lähdesmäki, T. & Hurme, P. & Koskimaa, R. & Mikkola, L. & Himberg, T. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta.
[<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/fenomenologinen-analyysi> (8.12.2011)], 2011.

Lähdesmäki, T. & Hurme, P. & Koskimaa, R. & Mikkola, L. & Himberg, T. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta.
[<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/fenomenologia> (8.12.2011)], 2011.

NATO, Crisis management,
[http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_49192.htm(20.10.2012)], 2012.

Nissinen, Vesa. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus –johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Johtamisen laitoksen julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 13. Helsinki: Edita Prima Oy.

Näsi, Juha. Liike-elämän strategiaoppi ja sotilaallinen ajattelu. Kirjassa Huhtinen, Aki-Mauri (toim.). 2006. Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Johtamisen laitoksen julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat N:o 16. Helsinki: Oy Edita Ab.

Pearson, Christine M. & Clair, Judith A. Reframing crisis management. Kirjassa Boin, Arjen (toim.) 2008. Crisis management -Volume II. Lontoo: SAGE publications Ltd.

- Perttula, Juha. 1995. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena –johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.
- Perttula, Juha. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Kirjassa Perttula, Juha & Latomaa, Timo (toim.). 2009. Kokemuksen tutkimus –merkitystulkinta-ymmärtäminen. Tampere: Juvenes Print.
- Puolustusvoimat. 2008. Kenttäohjesääntö, Yleinen osa, Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Puolustusvoimat. 2012. Johtajan käsikirja. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Puolustusvoimat, Kansainvälinen kriisinhallinta, [<http://www.puolustusvoimat.fi> (20.10.2012/16.4.2013)], 2012/2013.
- Ray, Susan, L. & Vanstonen, Meredith. 2009. The impact of PTSD on veterans' family relationships: An interpretative phenomenological inquiry, tutkimus, The University of Western Ontario. London, Canada.
- Seec, Hannele. 2008. Johtamisopit Suomeessa –taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Esa Print Oy.
- SFOR –kriisinhallintaoperaation www-sivut, [<http://www.nato.int/sfor/>(29.1.2013)], 2013.
- Siivonen, Petri. 2008. FINGOP –Operatiivinen suunnitteluprosessi. Kylkirauta 1/2008. Porvoo: Kirjapaino Uusimaa, ISSN 0454-7357.
- Suomen erityisedustusto NATOSSA www-sivut, [<http://www.finlandnato.org/Public/default.aspx?contentid=254332>(30.1.2013)], 2013.
- Schein, Edgar H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Alkuperäisteos Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, 1985.
- Siltala, Heikki. Johtajuus esimiestyössä. Luennot Maanpuolustuskorkeakoululla 27.9.2011 1C01 Johdanto syventäviin opintoihin –kurssille. Materiaali tekijän hallussa.

Teräsvalli, Timo. Intro to staff and branches. Luennot Maanpuolustuskorkeakoululla 10.5.2012 1C08CV Johtaminen kriisinhallinnan toimintaympäristössä 2 –kurssille. Materiaali tekijän hallussa.

Toikka, Salla. 2008. Aasian toinen todellisuus –Suomen suurlähetystöjen monikulttuurisen johtamisen haasteet, Pro gradu -tutkimus, Tampereen yliopisto.

Valtanen, Mikko. Yksilö, ryhmä vai joukko. Kirjassa Valtanen, Mikko (toim.). 2008. Johtamisen sosiaalipsykologia –käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Johtamisen laitoksen julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat N:o 19. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virtanen, Rauli. 2011. Suezilta Afganistaniin -suomalaiset rauhaa turvaamassa. EU: WSOY.

YK, What is peacekeeping,

[<https://www.un.org/en/peacekeeping/operations/peacekeeping.shtml>(20.10.2012)], 2012.

LIITTEET

LIITE 1 Saatekirje ja kyselylomake

AVOIN KYSELYLOMAKE

Tutkimuksen aihe:

Suomalaisten upseerien kokemuksia monikansallisen toimiston johtamisesta kriisinhallintaoperaatiossa

OHJEET

Vastaa alla oleviin kysymyksiin mahdollisimman kattavasti. Kokonaiskuvan saamiseksi, lue ensin tutkimuksen pää- ja alakysymykset sekä kaikki kyselyn kysymykset läpi. Mikäli mahdollista, kerro vastauksesi yhteydessä myös esimerkkitapauksia. Tutkimuksen analyysi toteutetaan fenomenologisella analyysillä, joka käsittelee ihmisten kokemuksia mahdollisimman objektiivisesti. Kysely alkaa sivulla kaksi (2).

Tutkimuksen pääkysymys:

”Millaisena suomalainen upseeri kokee monikansallisen toimiston johtamisen kriisinhallintaoperaatiossa?”

Tutkimuksen alakysymykset:

- 1. Millainen on johtamiskulttuuri ja – ympäristö monikansallisissa operaatioissa?*
- 2. Miten henkilöstön monikulttuuriset taustat vaikuttavat työskentelyyn?*
- 3. Millaisia haasteita on monikansallisen toimiston johtamisessa kriisinhallintaoperaatiossa?*

A. TAUSTATIEDOT

1. Arvo ja nimi

-

2. Kriisinhallintaoperaatiot ja toimistot, mitä olet johtanut kriisinhallintaoperaatioissa 2000-luvulla

-

3. Mitä kansallisuuksia sinulla oli toimistossasi edustettuina missäkin operaatioissa

-

B. KYSELYN KYSYMYKSET

Organisaatiorakenne

1. Kuvaile, millä tavoin pystyit vaikuttamaan johtamasi toimistosi organisaatiorakenteeseen?

-

2. Kuvaile, miten johtamasi toimisto suoriutui sille määrättyistä tehtävistä kyseisen organisaatiorakenteen avulla?

-

3. Kuvaile, millaista työskentelyä toimistosi mukaisessa organisaatiorakenteessa oli (vahvuudet, heikkoudet)?

-

4. Vaikuttivatko kansalliset organisaatiorakenteet tai muiden maiden kansalliset organisaatiorakenteet (esim. niitä pitkin tulevat vaatimukset ja intressit) johtamiseesi toimistossasi? Kuvaile kokemuksiasi.

-

Organisaatiokulttuuri

5. Millaisena koit toimistosi organisaatiokulttuurin vaikuttavan johtamiseesi (tukiko se vai häiritsikö se johtamistasi)?

-

6. Vaikuttiko toimistosi organisaatiokulttuuriin toimistosi henkilöstön oman maan sotilaskulttuuri, kuvaile millä tavoin?

-

7. Kerro kokemuksistasi eri kansallisuuksien kanssa työskentelystä toimistossasi, erityisesti ryhmä- ja parityöskentelytilanteissa.

-
- 8. Millä tavoin alaisen kansalaisuus tai kulttuuritausta vaikutti esimies-alaissuhteen luonteeseen? Kerro esimerkki.
-
- 9. Millä tavoin alaisen kansalaisuus tai kulttuuritausta vaikutti sinun käytökseesi ja toimintaasi? Kerro esimerkki.
-
- 10. Edellyttivätkö erilaiset (sotilas)kulttuurit erilaista toimintaa esimieheltä? Kerro esimerkki.
-

Johtajuus (leadership, ihmisten johtaminen)

- 11. Kerro kokemuksistasi monikansallisen toimistosi johtamisesta, heikkoudet ja vahvuudet.
-
- 12. Millaisena koit luottamuksen toimistosi sisällä?
-
- 13. Kerro kokemuksistasi, millä tavoin toimistosi alaisten kansallisuus vaikutti johtamistapaasi?
-
- 14. Kerro kokemuksistasi, millä tavoin onnistuit esimiehenä motivoimaan ryhmää, joka muotoutui useammasta kuin yhdestä sotilaskulttuurista?
-
- 15. Kerro kokemuksistasi toimistosi mahdollisista konfliktitilanteista ja niihin vaikuttaneista tekijöistä?
-

Johtaminen (management, asioiden johtaminen)

- 16. Kerro kokemuksistasi toimistosi tehtävien organisoinnista ja suunnittelusta, heikkoudet ja vahvuudet.
-
- 17. Koitko alaistesi kansallisuudella olevan vaikutusta johtamistapaasi johtamassasi toimistossa? Kuvaile kokemuksiasi.
-

18. Kerro päätöksentekokokemuksistasi johtamassasi toimistossa? Koitko alaistesi kansallisuudella olevan merkitystä toimistossasi tehtyihin päätöksiin?

-

19. Kerro kokemuksistasi, miten henkilöstöllesi annetut tehtävät ja niistä suoriutumiset ovat onnistuneet johtamasi toimiston sisällä? Koitko eri kansallisuuksien välillä olevan suuria eroavaisuuksia? Kuvaile millaisia?

-

20. Vaikuttivatko toimiston eri (sotilas)kulttuurit päätöksentekovastuun jakamiseen?

-

Vapaa sana johtamiskokemuksistasi

21. Vapaa sana, muita havaintoja ja kokemuksia monikansallisen toimiston johtamisesta kriisinhallintaoperaatiossa.

-